



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - KS141501

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI
KASUS USAHA MAKANAN DAN MINUMAN MIKRO,
KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR**

***BUSINESS PROCESS MATURITY AND IT READINESS
ANAYLYSIS ON MICRO, SMALL, AND MEDIUM-SIZED
FOOD AND BEVERAGE ENTERPRISES IN EAST JAVA***

PATRICIA HANNA GIOVANI SIBARANI
NRP 5214100177

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D
Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2018



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

TUGAS AKHIR - KS141501

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA MAKANAN DAN MINUMAN MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

PATRICIA HANNA GIOVANI SIBARANI
NRP 5214100177

Dosen Pembimbing
Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D
Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2018



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

FINAL PROJECT - KS141501

***BUSINESS PROCESS MATURITY AND IT READINESS
ANALYSIS ON MICRO, SMALL, AND MEDIUM-SIZED
FOOD AND BEVERAGE ENTERPRISES IN EAST JAVA***

PATRICIA HANNA GIOVANI SIBARANI
NRP 5214100177

Supervisor

Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D
Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

INFORMATION SYSTEMS DEPARTMENT

Information and Communication Technology Faculty
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2018

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA MAKANAN DAN MINUMAN MIRKO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

TUGAS AKHIR

Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

PATRICIA HANNA GIOVANI SIBARANI
5214100177

Surabaya, Januari 2018

Pih KEPALA
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI



Edwin Riksakomara, S.Kom., M.T.
NIP 196907252003121001

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES
BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI
INFORMASI STUDI KASUS USAHA MAKANAN
DAN MINUMAN MIKRO, KECIL, DAN
MENENGAH DI JAWA TIMUR**

TUGAS AKHIR

Disusun untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Komputer
pada
Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

PATRICIA HANNA GIOVANI SIBARANI
0521 14 4000 0177

Disetujui Tim Penguji : Tanggal Ujian : 9 Januari 2018
Periode Wisuda : Maret 2018

Mahendrawati ER., S.T., M.Sc., Ph.d



(Pembimbing I)

Amna Shifia Nisafani, S. Kom., M. Sc.




(Pembimbing II)

Erma Suryani S.T., M.T., Ph.D



(Penguji I)

Andre Parvian Aristio, S.Kom., M.Sc.



(Penguji II)

ANALISIS KEMATANGAN PROSES BISNIS DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI KASUS USAHA MAKANAN DAN MINUMAN MIRKO, KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR

Nama Mahasiswa : Patricia Hanna Giovani Sibarani
NRP : 5214 100 177
Departemen : Sistem Informasi FTIK-ITS
Pembimbing 1 : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing 1 : Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

ABSTRAK

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang penting karena potensi dan kontribusinya dalam hal ketenagakerjaan, pengurangan kemiskinan, pertumbuhan ekspor, dan pengembangan kewirausahaan. Agar UMKM tetap dapat bertahan dan mampu bersaing dalam kondisi pasar internasional, UMKM masih harus meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Dalam hal ini, UMKM harus mempertimbangkan peran teknologi informasi. Sumber daya UMKM yang masih terbatas menyebabkan UMKM harus sangat berhati-hati dalam pengambilan keputusan untuk mengimplementasikan TI. Kematangan proses bisnis dan kesiapan TI adalah hal yang harus dipertimbangkan owner UMKM di dalam keputusan pengimplementasian TI karena pada dasarnya teknologi informasi digunakan untuk mendukung proses bisnis yang berjalan di suatu perusahaan.

Penelitian ini mengukur tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan penerapan TI pada 15 perusahaan makanan dan minuman berskala kecil berdasarkan Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) oleh McCormack dan Johnson. Aspek dukungan sistem informasi BPMM pada penelitian ini akan ditinjau secara terpisah dan berfokus pada kesiapan penerapan teknologi informasi di UMKM.

Dari penelitian diperoleh bahwa 14 UMKM berada pada level Ad hoc dan 1 UMKM berada pada level Defined. Sedangkan

untuk nilai kesiapan TI, 3 UMKM berada di tingkat rendah, 11 UMKM berada di tingkat sedang, dan 1 UMKM berada di tingkat tinggi. Untuk mendapat gambaran yang menyeluruh mengenai kematangan proses bisnis, nilai kematangan proses bisnis yang diperoleh dari penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di UMKM garmen.

Kata Kunci: proses bisnis, UMKM, makanan/minuman, manajemen proses bisnis, business process orientation maturity model, kesiapan TI

BUSINESS PROCESS MATURITY AND IT READINESS ANALYSIS ON MICRO, SMALL, AND MEDIUM- SIZED FOOD AND BEVERAGE ENTERPRISES IN EAST JAVA

Nama Mahasiswa : Patricia Hanna Giovani Sibarani
NRP : 5214 100 177
Departemen : Sistem Informasi FTIK-ITS
Pembimbing 1 : Mahendrawathi Er., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing 1 : Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

ABSTRACT

Micro, Small, and Medium Enterprises have an important role because of their potential and contribution in terms of employment, poverty reduction, export growth, and entrepreneurship development. In order for MSMEs to survive and able to compete in international market condition, MSME still have to increase its competitive advantage. In this case, MSME should consider the role of information technology. Because MSMEs resources are limited, MSMEs should be very careful in making decisions to implement IT. Business process maturity and IT readiness should be considered by the the owner of MSME in IT implementation decision because basically information technology is used to support business process running in a company.

This study measures the level of business process maturity and readiness of IT implementation in 15 food and beverage MSME companies based on Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) by McCormack and Johnson. The Information System Support aspect in BPOMM in this research will be reviewed separately and focused on the readiness of the implementation of information technology in MSME.

Based on the results obtained, 14 MSMEs are in ad hoc level and 1 MSME is in the Defined level. As for the IT Readiness, 3 MSMEs are in low level, 11 MSMEs are in the medium level, and 1 MSME is in high level. To obtain an ongoing picture of the maturity of the business process, the proposed research process is compared to previous research conducted at garment MSMEs.

Keywords: business process, MSMEs, food and beverage, business process management, business process orientation maturity model, IT readiness

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Mahaesa atas berkat dan rahmat-Nya selama ini sehingga penulis mendapatkan kelancaran dalam menyelesaikan tugas akhir dengan judul:

**ANALISIS TINGKAT KEMATANGAN PROSES BISNIS
DAN KESIAPAN TEKNOLOGI INFORMASI STUDI
KASUS USAHA MAKANAN DAN MINUMAN MIRKO,
KECIL, DAN MENENGAH DI JAWA TIMUR**

Terima kasih atas pihak-pihak yang telah mendukung, memberikan saran, motivasi, semangat, dan bantuan baik materi maupun spiritual demi tercapainya tujuan pembuatan tugas akhir ini. Secara khusus penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Aris Tjahyanto, M.Kom selaku Kepala Departemen Sistem Informasi ITS Surabaya
2. Ibu Mahendrawati Er., S.T., M.Sc., Ph.D dan Ibu Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc. selaku dosen pembimbing yang meluangkan waktu, memberikan ilmu, petunjuk, dan motivasi untuk kelancaran tugas akhir ini.
3. Ibu Wiwik Anggraeni, S.Si., M.Kom. selaku dosen wali penulis yang memberikan motivasi sehingga penulis terus mengusahakan yang terbaik selama mengerjakan Tugas Akhir.
4. Erma Suryani, S.T., M.T., Ph.D dan Bapak Andre Parvian Aristio, S.Kom., M.Sc. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan untuk perbaikan tugas akhir.
5. Orang tua penulis, Robert David Sibarani dan Martha Uli Sinaga, yang telah mendokan dan mendukung dalam pengerjaan tugas akhir ini.
6. Saudara kandung penulis, Ryan Pedro Sibarani dan Zefanya Nicholas yang turut mendokan dan mendukung penyelesaian tugas akhir.
7. Rommel Tinambunan yang telah memberi dukungan, semangat, dan doa dalam penyelesaian tugas akhir ini.

8. Teman-teman seperjuangan yang telah memberi support Anisa, Cindy, Elroy, Ninda, Nody, Nita, Nurfiana, Rachel, Ratih, Risha, Rizka, Septi, Shabrina, Tania, dan Yunis
9. Alden, Fachrur, Fata, dan Mba Oryza yang selalu mendampingi selama pengerjaan tugas akhir.
10. Satria dan Agus yang membantu proses pengumpulan data pengerjaan tugas akhir.
11. Rekan-rekan OSIRIS yang telah berjuang bersama menjalani perkuliahan di Jurusan Sistem Informasi ITS.
12. Seluruh dosen Departemen Sistem Informasi ITS yang telah memberikan ilmu yang sangat berharga bagi penulis.
13. Berbagai pihak yang membantu dalam penyusunan Tugas Akhir ini dan belum dapat disebutkan satu per satu dengan dukungan, semangat, dan kebersamaan.

Penyusunan laporan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saya menerima adanya kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga buku tugas akhir ini dapat memberikan manfaat pembaca.

Surabaya, Januari 2018
Penulis,

(Patricia Hanna Giovani Sibarani)

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah	5
1.3 Batasan masalah	5
1.4 Tujuan	6
1.5 Manfaat	6
1.6 Relevansi	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian sebelumnya	9
2.2 Dasar teori	11
2.2.1 Proses Bisnis	11
2.2.2 Business Process Management (BPM)	12
2.2.3 Business Process Orientation	14
2.2.4 UMKM	15
2.2.5 <i>IT Readiness</i>	17
2.2.6 Penelitian Kualitatif	17
2.2.7 Penelitian Studi Kasus	17
2.2.8 Uji Korelasi <i>Pearson</i>	23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Tahapan Metodologi Penelitian	25
3.2 Penjabaran Metodologi Penelitian	26
3.2.1 Identifikasi dan Perumusan Masalah	26
3.2.2 Studi Literatur	26
3.2.3 Pengembangan Instrumen Penelitian	26
3.2.4 Rancangan Penelitian Kualitatif	28
3.2.5 Pengumpulan Data	28
3.2.6 Pengolahan Data	28
3.2.7 Pengecekan Keabsahan Data	28
3.2.8 Analisis Data	29

3.2.9	Penyusunan Tugas Akhir	29
3.3	Rangkuman Metodologi.....	29
BAB IV	PERANCANGAN	33
4.1	Penelitian Kualitatif	33
4.2	Penelitian Studi Kasus	33
4.2.1	Perencanaan Penelitian	34
4.2.2	Perancangan Penelitian	34
4.2.3	Persiapan Penelitian	36
4.2.4	Pengumpulan Data	40
4.2.5	Analisis Data.....	40
BAB V	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA ..	43
5.1	Proses Pelaksanaan Penelitian.....	43
5.1.1	Pengumpulan Data	43
5.1.2	Waktu Pengumpulan Data.....	43
5.1.3	Hasil Wawancara	46
5.1.4	Gambaran Umum Studi Kasus	48
5.2	Pengolahan Data	68
5.2.1	Penilaian Kematangan Proses Bisnis UMKM....	68
5.2.2	Penilaian Kesiapan Teknologi Informasi UMKM.....	81
BAB VI	ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	113
6.1	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Setiap Kasus.....	113
6.2	Analisis Lintas Kasus.....	113
6.2.1	Kematangan Proses Bisnis pada Seluruh UMKM.....	113
6.2.2	Penilaian Setiap Area dari Kematangan Proses Bisnis	115
6.2.3	Kesiapan Teknologi Informasi pada Seluruh UMKM.....	125
6.2.4	Penilaian Setiap Area dari Kesiapan Teknologi Informasi	127
6.2.5	Keterkaitan Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi	131
6.3	Analisis Lintas Industri	133
BAB VII	KESIMPULAN DAN SARAN.....	137
7.1	Kesimpulan	137

7.2 Saran	140
DAFTAR PUSTAKA	143
BIODATA PENULIS	147
LAMPIRAN.....	149
Lampiran A.	149
A.1. Bagian I – Identitas Responden dan UMKM	149
A.2. Bagian II – Informasi Umum UMKM	149
A.3. Bagian III – Orientasi Proses Bisnis	150
A.4. Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi.....	158
Lampiran B.	161
B.1. Rubrik Penilaian BPM	161
B.2. Rubrik Penilaian Kesiapan TI	169
Lampiran C.	171

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Kerja Riset di Laboratorium Sistem Enterprise	7
Gambar 2.2 Metode Studi Kasus	18
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian.....	25
Gambar 5.1 Langkah Penilaian Kematangan Proses Bisnis ..	69
Gambar 5.2 Langkah Penilaian Kesiapan TI	81
Gambar 6.1 Nilai Kematangan Proses Bisnis 15 UMKM ..	114
Gambar 6.2 Diagram Nilai Area Kematangan Proses Bisnis 4 UMKM Terbawah	115
Gambar 6.3 Rata-rata Nilai per Area Kematangan Proses Bisnis	115
Gambar 6.4 Nilai Area Pandangan Strategis	116
Gambar 6.5 Nilai Area Definisi dan Dokumentasi Proses...	117
Gambar 6.6 Nilai Area Pengukuran dan Pengelolaan.....	119
Gambar 6.7 Nilai Area Struktur Proses Organisasi	120
Gambar 6.8 Nilai Area Manajemen Manusia	121
Gambar 6.9 Nilai Area Proses Budaya Organisasi	122
Gambar 6.10 Nilai Area Orientasi Pasar	123
Gambar 6.11 Nilai Area Pandangan Pemasok.....	124
Gambar 6.12 Kesiapan TI Seluruh UMKM.....	125
Gambar 6.13 Pengelompokan Nilai Kesiapan TI	126
Gambar 6.14 Nilai Setiap Area Kesiapan TI	127
Gambar 6.15 Area Infrastruktur TI.....	128
Gambar 6.16 Nilai Area Aplikasi TI	129
Gambar 6.17 Nilai Area Sumber Daya TI	130
Gambar 6.18 Uji Korelasi Pearson	133
Gambar 6.19 Perbandingan BPOMM Makanan/Minuman dan Garmen.....	134

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya	9
Tabel 2.2 Profil UMKM.....	16
Tabel 2.3 Kondisi Penelitian Kualitatif [29].....	19
Tabel 2.4 Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus [29] ..	20
Tabel 3.1 Area Pertanyaan Kematangan Proses Bisnis	27
Tabel 3.2 Tingkat Kematangan Proses Bisnis	27
Tabel 3.3 Rangkuman Metodologi	29
Tabel 4.1 Deskripsi Perancangan 9 area penilaian	37
Tabel 4.2 Area Penelitian Kesiapan TI.....	38
Tabel 5.1 Waktu Pengumpulan Data.....	43
Tabel 5.2 Karakteristik Umum UMKM	46
Tabel 5.3 Area Kematangan Proses Bisnis	68
Tabel 5.4 Proses Penilaian Area Strategic View GBX	71
Tabel 5.5 Rincian Nilai 8 Area Kematangan Proses Bisnis Seluruh UMKM	74
Tabel 5.6 Proses Penilaian Area Infrastruktur TI GBX	82
Tabel 5.7 Rincian Nilai Kesiapan TI Seluruh UMKM	86
Tabel 5.8 Nilai Studi Kasus GBX	89
Tabel 5.9 Nilai Studi Kasus SPK	90
Tabel 5.10 Nilai Studi Kasus 3G	92
Tabel 5.11 Nilai Studi Kasus DP.....	93
Tabel 5.12 Nilai Studi Kasus MRFRZ	95
Tabel 5.13 Nilai Studi Kasus RYS	96
Tabel 5.14 Nilai Studi Kasus LSNM.....	97
Tabel 5.15 Nilai Studi Kasus PWN	99
Tabel 5.16 Nilai Studi Kasus VTR.....	100
Tabel 5.17 Kematangan Proses Bisnis BUTO.....	101
Tabel 5.18 Nilai Studi Kasus MKRN.....	103
Tabel 5.19 Nilai Studi Kasus PLT.....	104
Tabel 5.20 Nilai Studi Kasus DC	106
Tabel 5.21 Kematangan Proses Bisnis NNY	108
Tabel 5.22 Nilai Studi Kasus RJD.....	109
Tabel 6.1 Perhitungan Uji Korelasi Pearson.....	131

(Halaman sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan akan diuraikan proses identifikasi masalah penelitian yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat kegiatan tugas akhir dan relevansi terhadap pengerjaan tugas akhir. Dengan adanya uraian pada bab ini, diharapkan gambaran umum permasalahan dan pemecahan masalah pada tugas akhir dapat dipahami.

1.1 Latar belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan yang besar dalam mengendalikan dan mendominasi pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), 90-95% perusahaan yang ada di Indonesia dikategorikan sebagai Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)[1]. UMKM juga memegang peranan penting di dalam aktivitas perekonomian dalam negeri karena UMKM menyediakan sangat banyak lapangan pekerjaan sekaligus menjadi sumber penghasilan yang utama bagi masyarakat yang tergolong miskin [2]. Agar UMKM di Indonesia dapat tetap bersaing di pasar Internasional dan dapat bertahan sebagai tulang punggung perekonomian negara, UMKM harus berusaha mempertahankan bisnisnya dan meningkatkan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan peluang yang tersedia. Terutama dalam kondisi pasar saat ini yang penuh dengan ketidakpastian, UMKM harus menggunakan dan memanfaatkan semua pengetahuan dan keahliannya untuk dapat meningkatkan performa [3].

Teknologi informasi adalah salah satu hal yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya [4]. Banyak UMKM yang mengadopsi teknologi informasi untuk mendukung bisnisnya [5]. Namun, karena keterbatasan yang dimiliki UMKM dalam hal sumber daya, pengadopsian teknologi informasi di UMKM berbeda dengan perusahaan yang lebih besar. Keputusan implementasi dan investasi TI

yang tidak benar di UMKM dapat menimbulkan efek yang buruk bagi UMKM. Oleh karena itu, UMKM harus berhati-hati dalam mengambil keputusan investasi dan implementasi TI [5]. Kemampuan manajemen proses di dalam organisasi memungkinkan organisasi untuk menggunakan TI dengan lebih baik daripada organisasi yang memiliki kekurangan dalam kapabilitas manajemen [6,7] Namun, faktanya UMKM memiliki keterampilan manajemen yang buruk karena kurangnya pelatihan (*training*) dan juga pengetahuan tentang manajemen modern [2].

Manajemen Proses Bisnis (*Business Process Management*) adalah salah satu cara yang dapat digunakan UMKM untuk mencapai proses bisnis yang lebih efektif dan efisien bagi organisasi [8]. *Business Process Management* (BPM) adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan untuk mengawasi bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan di dalam sebuah organisasi untuk memastikan hasil yang konsisten dan untuk mendapatkan peluang peningkatan (*improvement*) [9]. Peningkatan dalam hal ini dapat berarti berbeda seperti keuntungan, pengurangan biaya, pengurangan waktu eksekusi, dan lain-lain, tergantung pada tujuan perusahaan.

Manajemen proses bisnis membantu sebuah organisasi untuk dapat mengidentifikasi hal-hal yang penting dan vital di dalam suatu proses bisnis dan dapat membawa standarisasi proses di dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan menerapkan beberapa aturan baru di dalam prosedur organisasi, termasuk pengawasan (*monitoring*), pengukuran (*measurement*), dan manajemen performa (*performance management*) [10]. Manajemen proses menjadi sangat penting bagi suatu organisasi untuk dapat berfungsi dengan baik dan memiliki pengaruh yang positif bagi kesuksesan sebuah perusahaan [11]. Berbagai penelitian mengindikasikan adanya korelasi atau hubungan yang positif antara manajemen proses bisnis dan kesuksesan organisasi, sehingga peningkatan kematangan proses bisnis bagi sebuah organisasi sangatlah penting [10].

Kematangan proses bisnis UKM nantinya akan diukur dengan menggunakan model kematangan (*Maturity Model*). Kematangan proses bisnis ini dapat digunakan untuk menilai proses yang ada di dalam sebuah organisasi dan dijadikan sebagai panduan untuk melakukan perbaikan terhadap proses bisnis yang berlangsung di dalam organisasi tersebut. Selain itu, kematangan proses bisnis juga menunjukkan apakah proses bisnis yang ada di dalam organisasi sesuai dengan strategi organisasi [12]. Dengan mengukur kematangan proses bisnis, dapat diketahui bagaimana respon suatu organisasi terhadap perubahan faktor internal dan bagaimana sebuah organisasi beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Salah satu model kematangan (*Maturity Model*), yaitu *Business Process Orientation Maturity Model*, yang dikembangkan oleh McCormack dkk., Skrinjar dan Trkman telah mencoba menerapkan BPOMM untuk menilai kematangan proses bisnis di perusahaan besar [13]. BPOMM dilihat dari 9 aspek, yaitu pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [14].

Di dalam sebuah penelitian oleh Brocke et al [15], yang mencoba untuk mengusulkan prinsip-prinsip praktik *Business Process Management* (BPM) yang baik, kesadaran konteks adalah salah satu prinsip yang harus diperhatikan, dimana dalam praktiknya, *Business Process Management* (BPM) harus mempertimbangkan karakteristik yang berbeda dari perusahaan. Salah satu karakteristik perusahaan yang perlu diperhatikan tersebut adalah ukuran perusahaan [15]. Oleh karena itu beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan antara lain Er dan Chotijah [16] yang menerapkan model yang dikembangkan oleh Skrinjar dan Trkman untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis bagi usaha mikro produsen garmen, furnitur, dan makanan di Jawa Timur.

Pada penelitian tersebut ditemukan perbedaan yang cukup signifikan antara perusahaan besar dengan usaha mikro dalam hal struktur organisasi dan juga pemahaman akan proses [17]. Selain hal tersebut, pemanfaatan teknologi dan sistem informasi di dalam mendukung proses bisnis perusahaan juga berbeda. Penelitian terkait teknologi informasi di perusahaan kecil cenderung diarahkan pada kesiapan perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi informasi [6]. Kesiapan pengimplementasian TI di perusahaan kecil sangat bervariasi, tidak hanya bergantung pada keadaan implementasi aplikasi TI pada perusahaan saja, tetapi juga bergantung pada visi strategis yang ditanamkan oleh pemilik (*owner*) ke dalam kemampuan dan kapabilitas manajemen yang tertanam di dalam perusahaan [18].

Di dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Andelkovic dkk untuk mengukur kematangan manajemen proses bisnis perusahaan, area dukungan sistem informasi merupakan area yang memperoleh nilai paling rendah [19]. Di dalam penelitian tersebut, hasil analisis menunjukkan bahwa teknologi informasi sebagai faktor kematangan manajemen proses bisnis juga harus mempertimbangkan ukuran perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, pengukuran kematangan proses bisnis di dalam penelitian ini tidak memperhitungkan aspek dukungan sistem informasi. Tetapi, pengukuran aspek teknologi informasi diarahkan kepada pengukuran tingkat kesiapan penerapan teknologi informasi. Terdapat beberapa penelitian mengenai kesiapan TI (*IT readiness*) pada UMKM, penelitian Spinelli mengukur kesiapan TI dari sisi visi strategis [18]. Di dalam penelitian tersebut, tingkat aplikasi infrastruktur teknologi informasi memiliki lima tingkatan, yaitu : *basic communication system*, *administrative systems*, *core manufacturing systems*, *integrated manufacturing and business systems*, dan *external systems integration with customers and/or suppliers*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Haug mengukur kesiapan TI di UMKM berdasarkan 3 kategori, yaitu karakteristik perusahaan, karakteristik manajemen, dan karakteristik karyawan [20].

Penelitian terdahulu oleh Rosianti [21], telah mengukur tingkat kematangan proses bisnis di UMKM garmen dengan menggunakan *Business Process Orientation Maturity Model* (BPOMM) tanpa mempertimbangkan aspek dukungan sistem informasi, tetapi menilai kesiapan teknologi informasi sebagai aspek yang dilihat secara lebih detil. Penelitian tersebut memetakan UMKM berdasarkan kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasinya, sehingga didapatkan 4 kriteria, yaitu : UMKM dengan nilai sama-sama tinggi, sedang, rendah, dan bertolak belakang.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian tugas akhir ini akan berfokus pada pengukuran tingkat kematangan proses bisnis pada dan kesiapan teknologi informasi pada UMKM makanan dan minuman. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan perbandingan yang lebih menyeluruh terhadap tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi di UMKM yang berbeda sektor.

1.2 Rumusan masalah

Rumusan masalah dari pembuatan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki oleh UMKM makanan dan minuman?
2. Bagaimana posisi kesiapan TI yang dimiliki oleh UMKM makanan dan minuman?
3. Apakah terdapat hubungan antara kematangan proses bisnis dengan tingkat kesiapan teknologi informasi pada UMKM makanan dan minuman?
Bagaimana perbandingan tingkat kematangan proses bisnis antara UMKM sektor makanan dan minuman dengan UMKM sektor garmen?

1.3 Batasan masalah

Dari rumusan masalah yang disebutkan di atas, batasan masalah dalam tugas akhir ini adalah:

1. Objek penelitian yang digunakan pada tugas akhir ini adalah usaha mikro, kecil, dan menengah sektor makanan dan minuman yang berbasis di Jawa Timur.
2. Metode penelitian yang digunakan pada tugas akhir ini adalah observasi dan wawancara langsung dengan metode kualitatif.
3. Informan di dalam penelitian ini adalah *top management* di UMKM, yaitu pemilik usaha (*owner*) atau bagian manajemen di UMKM.

1.4 Tujuan

Berdasarkan hasil perumusan masalah dan batasan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan yang dicapai dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Menilai tingkat kematangan proses bisnis usaha mikro, kecil, dan menengah dari sektor makanan dan minuman di Jawa Timur dalam aspek kesiapan TI.
2. Mengidentifikasi tingkat kesiapan TI yang digunakan UMKM untuk menjalankan kegiatan bisnisnya.
3. Mengidentifikasi apakah terdapat hubungan antara tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi di UMKM makanan dan minuman
4. Memperoleh perbandingan tingkat kematangan proses bisnis antara UMKM sektor makanan dan minuman dengan UMKM garmen.

1.5 Manfaat

Berikut manfaat yang diperoleh dengan melihat dari dua sudut pandang, yaitu penulis dan pihak perusahaan :

Bagi penulis

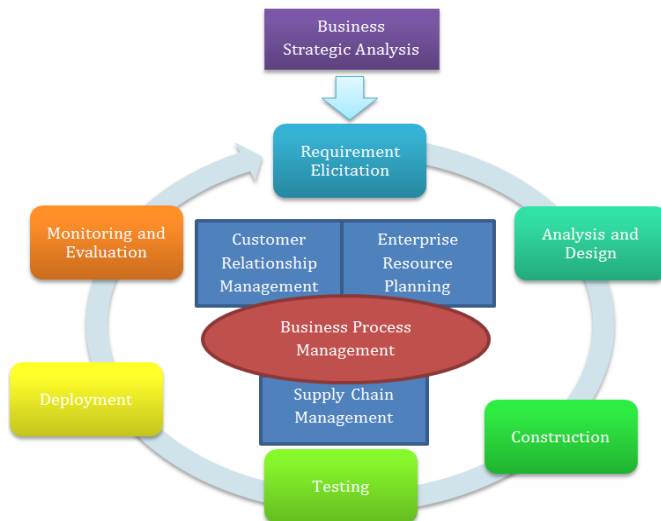
1. Sebagai media pembelajaran dalam penggalan informasi terkait proses bisnis usaha berskala kecil sektor makanan dan minuman.
2. Menambah referensi penulis terkait metode pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di UMKM dalam aspek kesiapan TI

Bagi UMKM

1. Menghasilkan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis UMKM dan dapat digunakan pihak UMKM sebagai bahan evaluasi untuk mengembangkan usaha.
Rekomendasi perbaikan dan peningkatan kualitas proses bisnis dalam aspek kesiapan TI sesuai dengan *Business Process Orientation Maturity Model*.

1.6 Relevansi

Laboratorium Sistem Enterprise (SE) Departemen Sistem Informasi ITS memiliki empat topik utama yaitu customer relationship management (CRM), enterprise resource planning (ERP), supply chain management (SCM) dan business process management (BPM) seperti yang terdapat pada Gambar 1.1



Gambar 1.1 Kerangka Kerja Riset di Laboratorium Sistem Enterprise

Mata kuliah yang berkaitan dengan topik tugas akhir penulis adalah Desain dan Manajemen Proses Bisnis (DMPB) dan Manajemen Rantai Pasok dan Hubungan Pelanggan (MRPHP). Penelitian tugas akhir ini merupakan bagian dari penelitian yang dilaksanakan oleh pembimbing utama yang berjudul “Pengembangan Kerangka Kerja Penerapan *Business Process Management* di Indonesia”.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan mengenai penelitian sebelumnya dan dasar teori yang dijadikan acuan atau landasan dalam pengerjaan tugas akhir ini. Landasan teori akan memberikan gambaran secara umum dari landasan penjabaran tugas akhir.

2.1 Penelitian sebelumnya

Penelitian yang dijadikan acuan dalam pengerjaan tugas akhir ini terdapat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

Judul Penelitian	Gambaran Umum Penelitian	Penulis & Tahun	Keterkaitan dengan penelitian
<i>IT Readiness in Small Firms</i>	Penelitian bertujuan untuk mengeksplor penerapan konsep kesiapan TI pada perusahaan kecil. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada pemilik bisnis di Italia dan dianalisis dengan menggunakan analisis faktor dan analisis kluster [18]	Ricardo Spinelli, 2013	Penelitian ini memberikan gambaran terkait konsep kesiapan TI pada perusahaan kecil yang diklasifikasikan ke dalam 5 tingkatan penerapan infrastruktur TI
<i>Increasing Process Orientation with Business</i>	Penelitian dilakukan dengan pendekatan campuran	Rok Skrinjar dan Peter	Penelitian ini menggunakan pengukuran tingkat kematangan proses bisnis yang

Judul Penelitian	Gambaran Umum Penelitian	Penulis & Tahun	Keterkaitan dengan penelitian
<i>Process Management: Critical Practices</i>	dengan studi kasus dan wawancara dan dilakukan analisis eksploratori untuk mengetahui faktor-faktor kritis dan non-kritis penentu keberhasilan orientasi proses bisnis dalam perusahaan [14]	Trkman, 2012	didasarkan pada sembilan area di <i>Business Process Orientation Maturity Model</i> .
Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur	Penelitian mengukur tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan TI pada perusahaan garmen berskala kecil berdasarkan BPOMM dari McCormack dan Johnson. Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan melakukan observasi dan wawancara pada 10 perusahaan garmen berskala kecil di Jawa Timur [21].	Nadya Chandra Rosianti , 2017	Penelitian menunjukkan kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian <i>Business Process Maturity Model</i> dan juga kriteria penilaian kesiapan teknologi informasi di UMKM

Judul Penelitian	Gambaran Umum Penelitian	Penulis & Tahun	Keterkaitan dengan penelitian
Penilaian <i>Business Process Management</i> (BPM) untuk tingkat kesiapan implementasi teknologi informasi pada UMKM di Jawa Timur: multi studi kasus pada UMKM Garmen, pengolahan makanan, dan furnitur	Penelitian ini mengukur kematangan proses bisnis yang mengacu pada penelitian McCormack. Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan melakukan studi kasus kepada UMKM pengolahan makanan, garmen, dan furnitur dengan wawancara kepada pemilik perusahaan [16].	Umi Chotijah, 2017	Penelitian menunjukkan kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam penilaian <i>Business Process Maturity Model</i> dan juga kriteria penilaian kesiapan teknologi informasi di UMKM

2.2 Dasar teori

Bagian ini menjelaskan dasar teori yang digunakan di dalam penelitian tugas akhir.

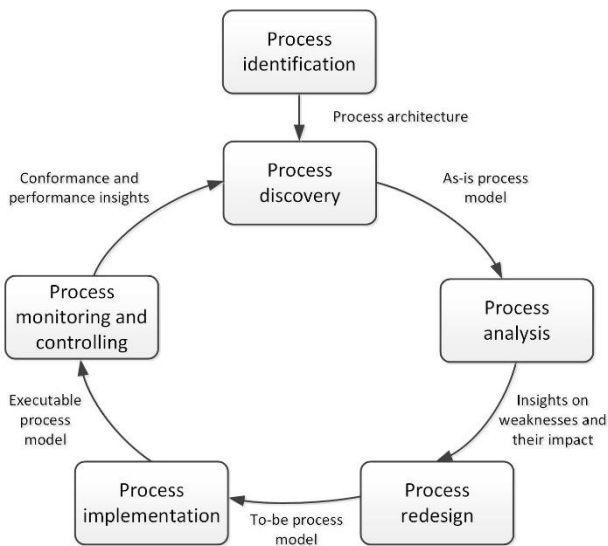
2.2.1 Proses Bisnis

Proses bisnis adalah sekumpulan aktivitas yang terkoordinasi, yang memiliki standar tertentu berdasarkan fungsional perusahaan dan dikerjakan oleh sekelompok orang atau mesin serta memerlukan satu atau lebih masukan dan membentuk suatu keluaran yang memiliki *value* sehingga dapat dimanfaatkan[22].

2.2.2 Business Process Management (BPM)

Menurut John Jeston dalam bukunya *Business Process Management a Practical Guidelines to Successful Implemetation*, BPM didefinisikan sebagai sebuah fokus disiplin manajemen yang menggunakan proses bisnis sebagai kontributor yang signifikan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perbaikan (*improvement*), manajemen performa yang sedang berjalan (*ongoing performance management*) dan tata kelola (*governance*) dari proses bisnis yang penting.

Siklus Manajemen Proses Bisnis yang ada di dalam buku *Fundamentals of Business Process Management*, oleh Dumas dkk adalah :



Gambar 2. 1 Siklus Manajemen Proses Bisnis

1. Identifikasi Proses (*Process Identification*)

Merupakan pembahasan awal dari permasalahan bisnis yang akan diselesaikan. Pada tahap ini dilakukan identifikasi

permasalahan bisnis dan proses yang relevan dari permasalahan yang ada.

2. Penemuan Proses (*Process discovery*)

Pada fase ini, penemuan proses didokumentasikan. Hasil dari penemuan proses adalah as-is process model.

3. Analisis Proses (*Process Analysis*)

Melakukan identifikasi pada proses yang ada saat ini, mendokumentasikan, dan bila memungkinkan, dilakukan pengukuran kinerja. Output dari proses ini adalah kumpulan permasalahan yang terstruktur, kemudian memprioritaskan permasalahan dan memperkirakan usaha yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya.

4. Desain Ulang Proses (*Process Re-design*)

Tujuan dari tahap ini adalah mengidentifikasi perubahan dalam proses yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang diidentifikasi sebelumnya.

5. Implementasi Proses (*Process Implementation*)

Pada tahap ini dilakukan perubahan dari proses bisnis yang sekarang ke dalam proses bisnis yang sudah didesain sebelumnya. Implementasi proses terdiri dari dua aspek, yaitu manajemen perubahan organisasi (*Change Management*) dan otomasi proses. Perubahan manajemen organisasi mencakup perubahan seluruh aktivitas dan orang yang bertanggung jawab di dalamnya, sedangkan otomasi proses lebih ke arah pengembangan dan pengimplementasian IT dalam organisasi yang mendukung untuk proses yang akan dibuat.

6. Monitor dan Kontrol Proses (*Process Monitoring and Controlling*)

Dalam tahap ini, mungkin permasalahan akan ditemukan untuk kemudian kembali ke tahap desain. Apabila semua proses telah

dijalankan, data yang relevan dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan seberapa baik proses berjalan.

2.2.3 Business Process Orientation

Menurut McCormack, Business Process Orientation (BPO) meliputi beberapa elemen, antara lain (1) desain dan dokumentasi proses bisnis, (2) komitmen manajemen terhadap orientasi proses, (3) kepemilikan proses, (4) pengukuran kinerja proses, (5) budaya perusahaan yang selaras dengan pendekatan proses, (6) penerapan metodologi peningkatan proses yang terus-menerus, dan (7) struktur organisasi berorientasi proses[13].

Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM) merupakan suatu konsep yang membandingkan tingkat kematangan proses organisasi perusahaan terkait dengan standar industri. BPOMM dapat membantu perusahaan untuk dapat menentukan prioritas dalam meningkatkan luaran operasi perusahaan dan mengembangkan kapasitas kebutuhan strategi bisnis[14].

Konstruksi orientasi proses bisnis mendeskripsikan empat langkah untuk memajukan proses bisnis secara sistematis dalam satu rangkaian kesatuan tingkat kematangan, yaitu *ad hoc*, *defined*, *linked*, dan *integrated*. Setiap langkah melanjutkan kerja dari langkah sebelumnya untuk menerapkan strategi peningkatan yang sesuai dengan tingkat kematangan terkini.

Berikut adalah penjelasan terkait tahap-tahap yang akan dilalui oleh sebuah organisasi ketika menjadi organisasi yang berorientasi proses bisnis [23]:

1. *Ad hoc*

Proses-proses pada tahap ini masih belum terstruktur dan terdefinisi dengan baik. Pengukuran proses masih berada pada tempat yang tidak sesuai dan struktur organisasional masih berdasarkan fungsi tradisional, bukan proses horizontal.

2. *Defined*

Proses dasar didefinisikan dan didokumentasikan dan tersedia dalam *flow chart*. Perubahan yang terjadi pada proses harus melalui prosedur formal. Pekerjaan dan struktur organisasional mulai memasukkan aspek proses, namun pada dasarnya tetap fungsional. Perwakilan dari area fungsional (penjualan, manufaktur, dll.) bertemu secara rutin untuk berkoordinasi satu sama lain, tetapi hanya sebagai perwakilan dari fungsi tradisionalnya.

3. *Linked*

Level ini merupakan level penerobosan, dimana manajer mengimplementasikan manajemen proses dengan maksud dan hasil strategis. Pekerjaan dan struktur organisasi diletakkan di luar area fungsi tradisional

4. *Integrated*

Perusahaan, vendor, dan pemasoknya bekerjasama ke tingkat proses. Struktur organisasi dan pekerjaan telah berbasis proses, dan fungsi tradisional mulai menjadi setara atau di bawah proses. Pengukuran proses dan sistem manajemen ditanamkan dalam organisasi.

2.2.4 UMKM

UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah. UMKM diatur berdasarkan Undang-undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria berikut ini, antara lain aset tidak lebih dari Rp50 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) dan omzet per tahun tidak lebih dari Rp300 juta [24]. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki,

dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria berikut, antara lain aset berjumlah lebih dari Rp50 juta tetapi kurang dari Rp500 juta dengan omzet per tahun lebih dari Rp300 juta tetapi kurang dari Rp2,5 M [24].

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah aset lebih dari Rp500 juta tetapi kurang dari Rp10 M, dan omzet per tahun berjumlah lebih dari Rp2,5 M tetapi kurang dari Rp50 M [24].

Pada penelitian ini, dilakukan profiling UMKM berdasarkan kriteria-kriteria yang didapatkan dari penelitian Zurahmin, sehingga luaran penelitian ini dapat digunakan sesuai dengan karakteristik perusahaan. Profil UMKM berdasarkan jumlah tenaga kerja, omzet, dan aset dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Profil UMKM

No	Uraian	Kriteria		
		Aset	Omzet	Tenaga Kerja
1	Profil Usaha Mikro	Maks 50 Juta	Maks 300 Juta	1-4 orang
2	Profil Usaha Kecil	>50 Juta-500 Juta	>300 Juta-2,5 M	5-19 orang
3	Profil Usaha Menengah	>500 juta-10 M	>2,5 M-50 M	20-99 orang

2.2.5 *IT Readiness*

IT Readiness adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kesiapan sebuah organisasi ataupun perusahaan terhadap penggunaan teknologi informasi [18]. *IT Readiness* digunakan untuk menilai perkembangan dari infrastruktur teknologi informasi dalam level sebuah negara [25]. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dyerson dan Spinelli, *IT Readiness* memiliki 3 elemen, yaitu visi strategis, kemampuan manajemen proses, dan penerapan infrastruktur teknologi informasi [18].

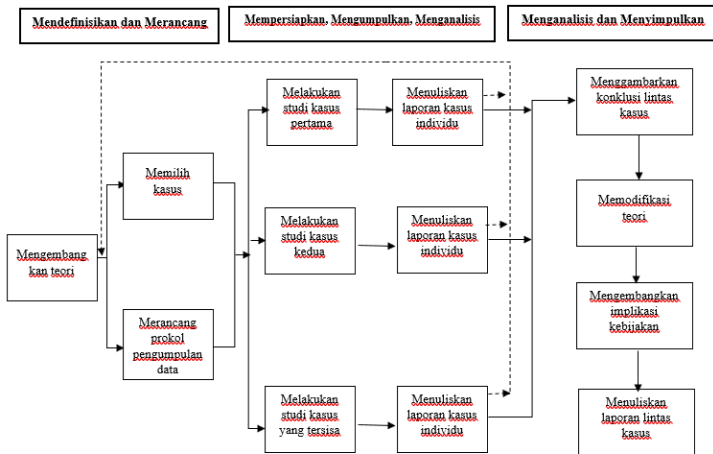
2.2.6 Penelitian Kualitatif

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berorientasi pada analisis konkrit dari kasus terhadap kekhususan temporal dan kontekstual dari aktivitas dan kondisi sebuah objek [26]. Penelitian kualitatif menjelaskan fenomena yang terjadi dengan pemahaman dan perspektif holistik (menyeluruh). Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian kualitatif biasanya melibatkan interaksi langsung dengan individu [27]. Proses pengumpulan data pada penelitian kualitatif cenderung memakan waktu yang lama dan jumlah data yang didapatkan lebih sedikit dibandingkan penelitian kuantitatif. Namun manfaat dari penggunaan pendekatan tersebut adalah penilaian dan pengetahuan yang lebih mendalam yang didapatkan dari fenomena yang sedang diteliti. Metode pengambilan data yang utama dari penelitian kualitatif adalah wawancara, *focus group*, dan juga pengamatan.

2.2.7 Penelitian Studi Kasus

Penelitian studi kasus adalah salah satu jenis dari penelitian kualitatif. Seperti survei, studi kasus adalah salah satu pendekatan penelitian yang dapat digunakan untuk metode kualitatif maupun kuantitatif [27]. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menilai secara mendalam sebuah data ataupun objek dengan konteks yang spesifik [28]. Penelitian kualitatif memiliki beberapa metode penelitian, yaitu eksperimen, survei, analisis kearsipan, sejarah, dan studi kasus [29].

Berdasarkan buku yang ditulis oleh Robert K. Yin [29], metode yang digunakan penelitian studi kasus adalah seperti yang terdapat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Metode Studi Kasus

Berdasarkan Gambar 2.1, maka tahapan yang dilakukan di dalam penelitian studi kasus adalah sebagai berikut.

2.2.7.1 Perencanaan Penelitian

Tahap pertama di dalam penelitian studi kasus berdasarkan buku Robert K. Yin adalah perencanaan penelitian. Perencanaan yang dimaksudkan adalah perencanaan dalam hal pengumpulan data yang akan digunakan di dalam penelitian.

Di dalam bukunya, Yin memetakan kondisi yang harus dipenuhi dalam berbagai metode penelitian yang dilakukan. Pemetaan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.3. Dari pemetaan pada Tabel 2.3, peneliti dapat menentukan metode pengumpulan data apa yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks penelitian yang digunakan.

Tabel 2.3 Kondisi Penelitian Kualitatif [29]

Method	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events
Experiment	How, Why?	Yes	Yes
Survey	Who, What, Where, How Many, How Much?	No	Yes
Archival Analysis	Who, What, Where, How Many, How Much?	No	Yes/No
History	How, Why?	No	No
Case Study	How, Why?	No	Yes

2.2.7.2 Perancangan Penelitian

Tahap selanjutnya adalah melakukan perancangan dari pengumpulan data. Tahap ini bertujuan untuk menjelaskan lima komponen penting dari penelitian studi kasus, yaitu pertanyaan penelitian, proposisi, *unit of analysis*, teori penghubung data pada proposisi, dan kriteria yang digunakan untuk menginterpretasikan temuan [29].

a. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian seperti “siapa”, “apa”, “dimana”, “bagaimana”, dan “mengapa”, menyediakan petunjuk yang penting terkait strategi penelitian yang paling relevan untuk digunakan. Strategi studi kasus biasanya menggunakan pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”, sehingga tugas pertama yang dikerjakan peneliti adalah untuk mengklarifikasi dengan tepat sifat dari pertanyaan penelitian yang digunakan.

b. Proposisi

Sebagai komponen kedua, setiap proposisi akan mengarahkan perhatian kepada sesuatu yang harus diperiksa berdasarkan cakupan penelitian. Pada penelitian jenis studi kasus, terdapat beberapa proposisi penelitian yang harus dibuktikan dengan pertanyaan-pertanyaan berkategori “bagaimana” dan “mengapa”. Namun pada beberapa penelitian, yang berbasis eksperimen, survei, dan strategi penelitian lainnya yang mirip, proposisi dapat dihilangkan. Namun studi kasus eksploratori harus memiliki tujuan. Pada studi eksploratori, proposisi diganti dengan tujuan, beserta dengan kriteria yang menentukan keberhasilan eksplorasi.

c. *Unit of analysis*

Komponen ketiga berkaitan dengan permasalahan paling mendasar dari pendefinisian kasus. Pemilihan dari *unit of analysis* dapat dilakukan pada saat pertanyaan penelitian selesai dirancang. Pemilihan *unit of analysis* yang sesuai dihasilkan dari pendeskripsian pertanyaan penelitian yang tepat. Jika pertanyaan penelitian tidak mengarahkan pada *unit of analysis*, dan sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan penelitian mungkin kurang jelas atau terlalu banyak.

d. Menhubungkan data pada proposisi dan kriteria untuk menginterpretasikan temuan.

Komponen keempat dan kelima ini adalah komponen yang paling sedikit dikembangkan dalam penelitian studi kasus. Komponen-komponen ini merepresentasikan langkah analisis data yang ada pada penelitian studi kasus. Terdapat empat kriteria yang digunakan untuk menjaga kualitas dari studi kasus. Empat kriteria tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus [29]

	Case Study Tactics	Phase of Research
Construct Validity	Use multiple sources of evidence	Data Collection

	Case Study Tactics	Phase of Research
	Establish chain of evidence	Data Collection
	Have key informants review draft case study reports	Data Analysis
Internal Validity	Do pattern matching	Data Analysis
	Do explanation building	Data Analysis
	Address rival explanation	Data Analysis
	Use logic models	Data Analysis
External Validity	Use theory in single-case studies	Research Design
	Use replication logic in multiple-case studies	Research Design
	Use case study protocol	Data Collection

2.2.7.3 Persiapan Penelitian

Tahap selanjutnya adalah persiapan pengumpulan data. Setelah pengumpulan data dirancang, maka tahap ini berfungsi sebagai tahap persiapan sebelum proses pengumpulan data dilakukan. Persiapan yang dapat dilakukan adalah pengembangan protocol penelitian, penyeleksian kandidat kasus, mempertajam kemampuan atau *skill* untuk bertindak sebagai penyidik.

2.2.7.4 Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai metode, yaitu :

1. Observasi

Metode ini dilakukan dengan melihat secara langsung bukti-bukti terkait, seperti prosedur yang dimiliki perusahaan, infrastruktur TI perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan lain-lain yang dapat digunakan untuk menguatkan jawaban dari narasumber.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan narasumber yang mengerti dengan baik mengenai studi kasus. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kondisi terkini dari studi kasus.

3. Penilaian Kuesioner

Penilaian kuesioner dilakukan untuk melihat sejauh mana objek dari studi kasus memenuhi syarat dari kondisi-kondisi yang dibahas di dalam sebuah penelitian.

2.2.7.5 Analisis Data

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis berdasarkan hasil pengumpulan data. Beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menganalisis data adalah:

1. *Pattern Matching*

Pattern matching adalah penyesuaian pola. Teknik ini dilakukan dengan membandingkan pola berdasarkan pengalaman yang diperoleh dari penemuan, percobaan, dan pengamatan yang dilakukan. Kesamaan pola yang didapatkan akan meningkatkan validitas internal penelitian.

2. *Explanation Building*

Explanation building dilakukan untuk menganalisis data studi kasus dengan cara membangun penjelasan dari studi kasus yang ada.

3. *Cross-Case Synthesis*

Cross-case synthesis dilakukan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dalam setiap studi kasus yang digunakan di dalam penelitian studi kasus.

2.2.7.6 Pengujian Validitas Data

Di dalam bukunya, Sugiyono menyebutkan bahwa pengujian keabsahan data penelitian dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan pengujian keabsahan data adalah:

1. Perpanjangan Pengamatan

Merupakan cara yang dilakukan dengan kembali mengunjungi lapangan studi kasus penelitian. Tujuan dari perpanjangan pengamatan ini adalah melakukan pengecekan kembali data dan hasil pengamatan yang diberikan.

2. Peningkatan Ketekunan

Peningkatan ketekunan bertujuan untuk memastikan bahwa data dan urutan peristiwa dapat terekam secara sistematis. Peningkatan ketekunan dilakukan dengan mengamati studi kasus penelitian secara berkesinambungan.

3. *Member Check*

Member check merupakan aktivitas pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada narasumber/informan penelitian. Tujuan dari *member check* adalah mengetahui data yang diperoleh sesuai dengan yang diberikan oleh narasumber.

2.2.8 Uji Korelasi *Pearson*

Koefisien *pearson product-moment correlation* (r) dapat digunakan untuk mengukur kekuatan dari hubungan atau asosiasi diantara hasil. Untuk mendapatkan nilai r hitung, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \dots \dots \dots (1)$$

Dimana:

- r : Koefisien validitas
- N : Banyaknya subjek
- X : Nilai pembanding
- Y : Nilai dari instrument yang akan dicari validitasnya

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

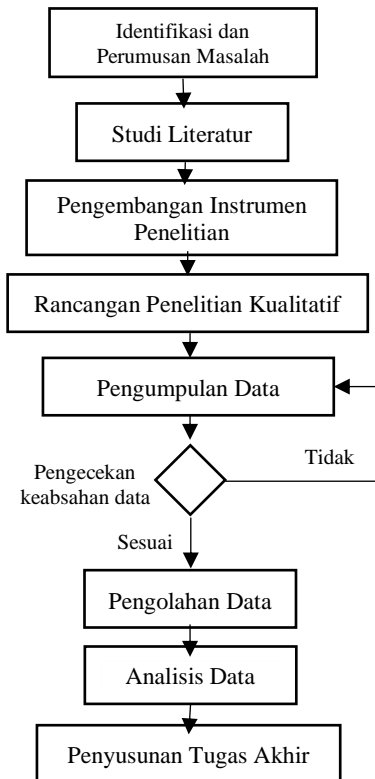
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab metode penelitian akan dijelaskan mengenai tahapan – tahapan apa saja yang dilakukan dalam pengerjaan tugas akhir ini beserta deskripsi dan penjelasan tiap tahapan tersebut. Lalu disertakan jadwal pengerjaan tiap tahapanan.

3.1 Tahapan Metodologi Penelitian

Pada sub bab ini akan menjelaskan mengenai metodologi dalam pelaksanaan tugas akhir. Metodologi ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

3.2 Penjabaran Metodologi Penelitian

Penjabaran terkait metodologi penelitian berisi tahapan-tahapan yang dilaksanakan dalam penelitian tugas akhir ini.

3.2.1 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahap ini dilakukan identifikasi masalah secara jelas. Identifikasi masalah dimulai dengan pembahasan penelitian sebelumnya yaitu mengenai *Business Process Management*, *Business Process Orientation Maturity Model*, dan *IT Readiness*. Permasalahan yang ada pada penelitian terdahulu diharapkan dapat membantu proses identifikasi dan perumusan masalah pada penyusunan tugas akhir. Identifikasi dan perumusan masalah terdapat di dalam Bab 1 penulisan tugas akhir ini. Bab 1 menjelaskan secara detail mengenai latar belakang pengambilan topik tugas akhir beserta identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan relevansi penelitian yang sedang dikerjakan.

3.2.2 Studi Literatur

Pada tahap ini, penulis mengumpulkan informasi melalui buku atau jurnal terkait *Business Process Management*, *Business Process Orientation Maturity Model*, dan *IT Readiness* sebagai pendukung dalam pengerjaan tugas akhir. Kajian pustaka dilakukan agar penulis memahami dasar teori yang berhubungan dengan permasalahan, yakni teknik pengukuran tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan peneran teknologi informasi pada perusahaan kecil sektor makanan dan minuman.

3.2.3 Pengembangan Instrumen Penelitian

Tahapan ini dilakukan berdasarkan makalah yang dibuat oleh Skrinjar dan Trkman tentang pengukuran tingkat kematangan *Business Process Management* suatu organisasi.

Pada tahap pertama, yaitu pendefinisian variabel, didasarkan pada sembilan area di dalam *Business Process Orientation Maturity Model*, yaitu pandangan strategis, definisi dan

dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi [14].

Tabel 3.1 Area Pertanyaan Kematangan Proses Bisnis

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
tu	Orientasi Pasar
vd	Pandangan Pemasok
pip	Dukungan Sistem Informasi

Gambar 3.1 menggambarkan sembilan jenis area pertanyaan yang terdapat di dalam penelitian tugas akhir beserta dengan kodenya. Setiap area akan digunakan sebagai bahan pengembangan pertanyaan pada kuesioner. Setiap area akan dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan untuk menilai praktik BPM pada area tersebut. Setiap sub-area akan dinilai menggunakan skala likert yang memiliki tujuh area penilaian [14].

Tabel 3.2 Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Rata-rata	Tingkat
0 – 4	Tingkat 1 : Ad hoc
4 – 5,5	Tingkat 2 : Defined
5,55 – 6,5	Tingkat 3 : Linked
6,5 – 7	Tingkat 4 : Integrated

Seluruh kriteria akan dinilai, kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata area akan menghasilkan posisi tingkat kematangan perusahaan berdasarkan empat tingkat kematangan yang dikemukakan oleh McCormack dan Johnson. Adapun ke-empat tingkat kematangan tersebut adalah seperti yang terdapat pada Tabel 3.2.

3.2.4 Rancangan Penelitian Kualitatif

Penelitian ini menggunakan proses penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan karena perlunya pemahaman terhadap kondisi proses bisnis dan juga kesiapan teknologi informasi UMKM. Wawancara dan observasi dilakukan untuk menggali informasi dan menginterpretasikan jawaban narasumber/informan mengenai proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi.

3.2.5 Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara mengenai informasi umum umkm, struktur organisasi, jumlah tenaga kerja, aset, omzet, proses bisnis, dan juga teknologi informasi yang digunakan di dalam UMKM. Wawancara akan dinilai dengan skala likert satu sampai tujuh.

3.2.6 Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini dilakukan dengan mentranslasi hasil rekaman wawancara dan mengkonfirmasi kembali jawaban kepada narasumber. Setelah itu, data dapat diproses pada tahap analisis data.

3.2.7 Pengolahan Data

Translasi hasil rekaman wawancara kemudian diolah dengan cara memberikan nilai berdasarkan skala likert satu sampai tujuh terhadap setiap poin pertanyaan di setiap area kematangan proses bisnis dan juga kesiapan teknologi informasi. Tahap ini akan menghasilkan tingkat kematangan proses bisnis dan

kesiapan teknologi informasi setiap UMKM makanan dan minuman.

3.2.8 Analisis Data

Analisis dilakukan berdasarkan hasil dari pengolahan data yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Hasil tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi dari setiap studi kasus di dalam penelitian akan dianalisis berdasarkan faktor internal dan eksternal di dalam organisasi. Selain itu, analisis lintas kasus dan lintas industri juga akan digunakan di dalam penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh dari kasus. Selain itu, analisis terhadap korelasi antara tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi UMKM akan dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *pearson*.

3.2.9 Penyusunan Tugas Akhir

Setelah seluruh tahapan penelitian tugas akhir telah dilakukan, maka seluruh hasil data dan analisis akan dirangkum ke dalam satu kesatuan dokumen. Laporan tugas akhir dibuat dalam bentuk dokumen yang disesuaikan dengan format dokumen tugas akhir yang ditetapkan di Departemen Sistem Informasi ITS. Adapun laporan tugas akhir ini berisi latar belakang, tujuan, rumusan masalah, batasan masalah, manfaat tugas akhir, perancangan, implementasi, hasil dan pembahasan penelitian, serta kesimpulan dan saran.

3.3 Rangkuman Metodologi

Rangkuman metodologi berisikan metodologi yang dilakukan dalam penelitian ini, dimulai dari rangkaian aktivitas tujuan, input, output, dan metode yang digunakan. Rangkuman metodologi penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Rangkuman Metodologi

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Identifikasi dan	Merumuskan permasalahan penelitian	Pemahaman penelitian	Rumusan masalah penelitian	Studi pustaka

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
perumusan masalah		terdahulu mengenai BPM, BPMM, dan <i>IT Readiness</i>		
Studi Literatur	Mengumpulkan referensi mengenai pengerjaan penelitian	Buku dan jurnal mengenai BPM, BPMM, dan <i>IT Readiness</i>	Dasar Teori	Studi pustaka
Pengembangan instrumen penelitian	Mendapatkan alat ukur penelitian	Jurnal Rok Skrinjar dan Peter Trkman	Area penilaian dan kategori tingkat kematangan	Studi pustaka
Rancangan penelitian kualitatif	Mendapatkan tat acara pelaksanaan penelitian kualitatif dan gambaran umum perusahaan	Buku tentang penelitian kualitatif dan informasi umum perusahaan	Dasar teori mengenai penelitian kualitatif dan informasi umum perusahaan	Studi pustaka
Pengumpulan data	Mendapatkan data yang dibutuhkan di dalam mengerjakan penelitian	Wawancara dan observasi langsung	Hasil wawancara dan dokumentasi berdasarkan observasi langsung	Wawancara dan observasi
Pengolahan data	Menilai kematangan proses bisnis dan kesiapan TI UMKM	Transkrip wawancara	Nilai tingkat kematangan dan kesiapan TI UMKM	Penggunaan skala likert

Aktivitas	Tujuan	Input	Output	Metode
Pengecekan keabsahan data	Validasi hasil penelitian	Nilai tingkat kematangan dan kesiapan TI UMKM	Hasil disetujui narasumber	Konfirmasi melalui telepon, <i>chat</i> , dan email
Analisis data	Hasil penilaian tingkat kematangan dan kesiapan TI perusahaan	Nilai tingkat kematangan dan kesiapan TI UMKM	Analisis studi kasus, analisis lintas kasus, analisis lintas industri, Analisis hubungan kematangan proses bisnis dan kesiapan TI	<i>Explanatory building, cross-case synthesis, uji korelasi pearson</i>
Penyusunan tugas akhir	Menyusun keseluruhan tugas akhir	Seluruh data tugas akhir	Buku tugas akhir	Penyusunan data

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV PERANCANGAN

Pada bab ini dijelaskan tahapan perancangan yang akan dilakukan pada pengerjaan tugas akhir. Tahap perancangan merupakan panduan dalam melakukan penelitian tugas akhir

4.1 Penelitian Kualitatif

Berdasarkan teori yang dijelaskan pada landasan teori, penelitian tugas akhir ini menggunakan metode kualitatif sebagai metode pengerjaannya. Metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian studi kasus.

4.2 Penelitian Studi Kasus

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian studi kasus, karena penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan, menampilkan, menganalisis, dan menyimpulkan data secara terstruktur. Langkah pertama dalam penelitian studi kasus adalah melakukan tinjauan pustaka yang berkaitan dengan riset penelitian serta tujuan penelitian. Langkah selanjutnya, peneliti diharuskan untuk mengerti batasan dalam melakukan penelitian studi kasus.

Berdasarkan permasalahan yang terdapat pada penelitian Tugas Akhir ini, pengumpulan data berfokus pada:

1. Apa saja kriteria penilaian yang dibutuhkan dalam menilai *Business Process Orientation Maturity Model* pada UMKM?
2. Apa saja kriteria penilaian yang digunakan untuk menilai kesiapan teknologi informasi pada UMKM?
3. Bagaimana alur proses bisnis yang sedang berjalan pada UMKM?
4. Bagaimana hasil *Business Process Orientation Maturity Model* yang terdapat pada 15 UMKM makanan dan minuman serta perbandingannya?
5. Bagaimana nilai kesiapan teknologi informasi yang terdapat pada 15 UMKM makanan dan minuman serta perbandingannya?

4.2.1 Perencanaan Penelitian

Di dalam buku karangan Robert K.Yin, langkah awal dari penelitian studi kasus adalah perencanaan pengumpulan data. Metode studi kasus digunakan untuk menggali pengetahuan yang lebih mendalam terhadap fenomena nyata terkini dengan mempertimbangkan kondisi tertentu [29]. Pada tahap ini, peneliti menentukan sumber data terkait pertanyaan dan juga studi kasus yang digunakan sebagai bahan penelitian.

4.2.2 Perancangan Penelitian

Tujuan utama dari perancangan adalah untuk membantu menghindari ketidaksinambungan antara bukti dengan pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.. Tahap berikutnya dalam melakukan penelitian kualitatif dengan perancangan penelitian yang merupakan *blueprint* dari penelitian untuk menjelaskan lima komponen penting, yaitu pertanyaan penelitian, proposisi, *unit of analysis*, teori yang digunakan untuk menghubungkan data pada proposisi, dan kriteria untuk meginterpretasikan temuan [29].

4.2.2.1 Komponen Perancangan Penelitian

Komponen penting yang terdapat di dalam perancangan penelitian studi kasus ini adalah sebagai berikut :

1. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian di dalam penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa”. Pertanyaan yang digunakan di dalam penelitian berasal dari jurnal Rok Skrinjar dan Peter Trkman, yaitu *Increasing Process Orientation with Business Process Management* dengan beberapa penyesuaian yang dilakukan dengan kondisi UMKM di Indonesia [14].

2. Proposisi Penelitian

Proposisi penelitian ini merupakan batasan masalah di dalam penelitian tugas akhir. Penelitian tugas akhir dilakukan pada 15

UMKM manufaktur makanan dan minuman yang berlokasi di Jawa Timur.

3. *Unit of Analysis*

Unit of Analysis merupakan komponen ketiga di dalam rancangan penelitian, dimana pada tahap ini peneliti memilih pemilik perusahaan (*owner*) sebagai *unit of analysis*, karena pertanyaan di dalam penelitian dirancang untuk dijawab oleh pihak yang mengerti kondisi keseluruhan perusahaan.

4.2.2.2 Pengukuran Kualitas Penelitian Studi Kasus

Penelitian studi kasus merupakan penelitian yang dianggap mewakili pernyataan narasumber. Metode pengujian validitas yang digunakan pada penelitian studi kasus ini, antara lain:

1. *Construct Validity*

Penelitian ini akan menggunakan beberapa sumber bukti sebagai konstruksi validitas dari pengumpulan data, yaitu wawancara dan dokumen. Pengumpulan data difokuskan ke dalam permasalahan penelitian.

2. *Internal Validity*

Penelitian ini menggunakan satu *unit of analysis* dengan wawancara yang dilakukan pada *Top Level Management* (pemilik UMKM). *Internal Validity* yang bertujuan untuk memastikan bahwa suatu kejadian ataupun keadaan menyebabkan kejadian yang lainnya. Pada penelitian ini, penarikan kesimpulan bahwa suatu kejadian merupakan hasil dari kejadian yang terjadi sebelumnya dilakukan peneliti dengan mengacu pada wawancara dan bukti dokumentasi yang dikumpulkan sebagai bagian dari studi kasus. Keseluruhan hasil wawancara akan disusun menjadi sebuah *draft* yang akan divalidasi oleh narasumber yang terkait.

3. *External Validity*

Validitas eksternal dilakukan untuk mengetahui apakah penemuan suatu penelitian dapat digeneralisasi terhadap studi kasus yang mirip. Pada penelitian ini, metode uji coba yang

digunakan sebagai uji validitas eksternal adalah uji replikasi, yaitu uji coba yang dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber pada tipe lingkungan yang berbeda. Penelitian menggunakan *multiple case-studies* sebagai studi kasus penelitian, hasil yang didapatkan berasal dari berbagai sumber, sehingga kesimpulan dapat diambil secara umum.

4. *Reliability*

Metodologi penelitian dirancang dan dilaksanakan dengan terstruktur sehingga dapat dimanfaatkan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Dengan demikian diharapkan, dapat dibuktikan bahwa penelitian berdasarkan studi pengumpulan data dan prosedur penelitian dapat diulang dan tetap menghasilkan data yang serupa.

4.2.2.3 Perancangan Studi Kasus

Penelitian ini menggunakan beberapa studi kasus dan satu *unit of analysis (holistic)*. Studi kasus dilakukan di 15 UMKM manufaktur makanan dan minuman di Jawa Timur dengan pemilik atau *Top Level Management* sebagai narasumbernya. Penelitian ini akan diawali dengan studi kasus pada satu UMKM manufaktur makanan dan minuman, dan akan direplikasi pada UMKM-UMKM selanjutnya. Seluruh UMKM yang diwawancara memiliki latar belakang usaha yang sama, yaitu manufaktur makanan dan minuman, sehingga kemungkinan hasilnya serupa.

4.2.3 Persiapan Penelitian

Tahap ini merupakan tahap persiapan pengumpulan data. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam tahap ini adalah observasi, wawancara narasumber, pencatatan, dan pengecekan dokumen artifak fisik perusahaan. Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan pertanyaan yang terdapat pada jurnal Rok Skrinjar & Peter Trkman, yaitu *Increasing Process Orientation with Business Process Management*. Berdasarkan pertanyaan yang terdapat pada jurnal tersebut [14], terdapat Sembilan area penilaian namun

penelitian ini menggunakan sembilan area penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 3.1:

Tabel 4.1 merupakan penjelasan dari masing-masing area terkait penilaian kuesioner:

Tabel 4.1 Deskripsi Perancangan 9 area penilaian

Area	Responden	Deskripsi/Keterangan
sv (pandangan strategis)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdiri dari 5 pertanyaan terkait keterlibatan <i>top level management</i> dalam pengelolaan proses bisnis perusahaan
ddp (definisi dan dokumentasi proses)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdapat 6 pertanyaan terkait pendefinisian dan dokumentasi proses bisnis
mmp (proses pengukuran dan pengelolaan)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdapat 7 pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja dan perubahan proses di UMKM
pos (struktur proses organisasi)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdapat 7 pertanyaan terkait fungsi dan struktur organisasi, tat acara kerja karyawan, dan kepemilikan proses
uk (manajemen manusia)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdapat 5 pertanyaan terkait pengelolaan sumber daya manusia di UMKM

Area	Responden	Deskripsi/Keterangan
pok (proses budaya organisasi)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdapat 6 pertanyaan terkait pengelolaan proses bisnis dan budaya yang ada di UMKM
tu (orientasi pasar)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdapat 7 pertanyaan yang terkait dengan tanggapan perusahaan terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan, tren pasar, dan kompetitor
vd (pandangan pemasok)	15 <i>owner</i> UMKM	Terdapat 3 pertanyaan terkait hubungan UMKM dengan pemasok utama

Area kesembilan, yaitu dukungan sistem informasi, menggunakan aspek kesiapan penerapan teknologi karena perusahaan kecil dan menengah belum banyak yang menerapkan teknologi informasi. Aspek kesiapan penerapan teknologi informasi pada penelitian ini disarikan dari penelitian Spinelli dan Haug [20], yang menghasilkan tiga area penelitian sebagaimana tertulis pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Area Penelitian Kesiapan TI

Area Penelitian	Deskripsi
Infrastruktur TI	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan internet • Keterjangkauan internet • Kecepatan dan kualitas jaringan
Aplikasi TI	<ul style="list-style-type: none"> • Hardware dan software yang tersedia

Area Penelitian	Deskripsi
Sumber Daya TI	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi pemilik perusahaan terkait TI • Pengetahuan pemilik perusahaan terkait TI • Pengetahuan pegawai tentang TI

Selain pertanyaan terkait kematangan proses bisnis pada UMKM, terdapat 2 area tambahan di dalam penelitian, yaitu:

1. Informasi Umum Perusahaan

Berisi data-data umum narasumber dan perusahaan, seperti:

- a. Identitas narasumber
- b. Perkiraan jumlah aset UMKM
- c. Perkiraan omzet UMKM per bulan

2. Industri

Ditujukan untuk menggali informasi umum UMKM yang ditujukan kepada pemilik perusahaan. Pertanyaan seputar pengalaman terkait bisnis, SOP, proses bisnis, dan struktur organisasi.

4.2.3.1 Wawancara

Pada penelitian ini, wawancara dilakukan dengan *top level management* di UMKM, yaitu pemilik UMKM atau manajer atau *founder* UMKM. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kondisi terkini dari masing-masing UMKM berdasarkan dengan kuesioner yang ada pada jurnal Rok Skrinjar dan Peter Trkman. Wawancara akan direkam dengan *recorder* dan akan dicatat ke dalam bentuk transkrip wawancara.

4.2.3.2 Observasi

Observasi dilakukan untuk memperkuat jawaban narasumber. Observasi yang dilakukan adalah terhadap buskti-bukti terkait

seperti struktur organisasi, SOP, proses bisnis UMKM, serta instruksi kerja karyawan.

4.2.3.3 Penilaian Kuisisioner

Setiap sub-area yang ada akan dinilai dengan menggunakan skala likert yang memiliki 7 skala penilaian. Penilaian akan dilakukan dengan melihat sejauh mana UMKM memenuhi syarat dalam sub-area tersebut. Penilaian akan dilakukan berdasarkan hasil *transcribe* rekamasi suara wawancara, kemudian nilai dari seluruh sub-area akan dirata-rata. Rata-rata area akan menghasilkan posisi tingkat kematangan UMKM berdasarkan empat tingkat kematangan McCormack dan Johnson.

4.2.4 Pengumpulan Data

Tahap ini menjelaskan bukti-bukti dalam penelitian studi kasus yang berasal dari berbagai sumber. Pada penelitian ini, sumber bukti yang digunakan adalah wawancara, observasi langsung, dan artefak fisik. Bukti-bukti terkait seperti SOP, Struktur organisasi, proses bisnis UMKM, dan instruksi kerja karyawan memperkuat jawaban narasumber pada saat proses wawancara berlangsung.

4.2.5 Analisis Data

Tahap terakhir dari penelitian berbasis studi kasus ini merupakan analisis data. Pada tahap ini, metode yang digunakan dalam analisis data akan dijelaskan. Penelitian ini menggunakan *pattern matching*, *explanation building*, dan *cross-case synthesis*. Pada penelitian ini, hasil yang diperoleh pada satu studi kasus dan beberapa *unit of analysis* akan dibandingkan untuk menemukan pola tertentu. *Explanation building* yang dilakukan pada penelitian ini adalah menganalisis data studi kasus dengan cara membangun penjelasan dari studi kasus yang ada. Kemudian untuk *cross-case synthesis* pada penelitian digunakan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dalam studi kasus yang digunakan pada penelitian.

Data akan diolah dengan cara mengetik ulang hasil rekaman wawancara dan mengolah hasil wawancara tersebut menggunakan *Microsoft Word* dan *Microsoft Excel*. Data yang sudah dikumpulkan akan divalidasi menggunakan teknik perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, dan triangulasi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini dijelaskan proses pelaksanaan penelitian tugas akhir. Selain proses pelaksanaan penelitian, bab ini juga menjelaskan hambatan dan rintangan dalam pelaksanaan penelitian tugas akhir.

5.1 Proses Pelaksanaan Penelitian

Berikut akan dijelaskan mengenai proses-proses di dalam melakukan penelitian tugas akhir.

5.1.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan untuk memperoleh kondisi terkini mengenai informasi umum UMKM, manajemen proses bisnis di UMKM, faktor eksternal UMKM, Infrastruktur ICT UMKM, aplikasi ICT UMKM, dan sumberdaya ICT UMKM. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dengan 15 pemilik (*owner*) UMKM. Pertanyaan yang ditanyakan adalah pertanyaan yang tercantum pada kuesioner dari Skrinjar dan McCormack [13]. Selain wawancara, observasi terhadap dokumen-dokumen dan bukti pendukung lainnya juga dilakukan.

5.1.2 Waktu Pengumpulan Data

Waktu pengumpulan data pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Waktu Pengumpulan Data

Tanggal	Nama UMKM	Narasumber	Keterangan
13 November 2017	DP	Deddy Kurnia Sunarno	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI

Tanggal	Nama UMKM	Narasumber	Keterangan
14 November 2017	Lapis Surabaya	Arif Ratiyan	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
16 November 2017	MRFRZ	Mega Siswindarto	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
17 November 2017	PWN Almond Crispy	Choirul Maqfudiah	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
17 November 2017	LSNM	Bachtiar Rahman Edy	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
18 November 2017	VTR	VTRto	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
20 November 2017	BUTO	Maulidiya Tulizzah	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
20 November 2017	DC	Diah Arfianti	Informasi umum UMKM,

Tanggal	Nama UMKM	Narasumber	Keterangan
			kematangan proses bisnis, kesiapan TI
21 November 2017	MKRN	Yulianto	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
23 November 2017	PLT	Agung Firdamansyah	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
23 November 2017	RJD	Ayu Pusparini	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
24 November 2017	3G	Suparti	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
24 November 2017	SPKK	Irham Hadi Pratama	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
29 November 2017	RJD	M. Yogi Fiantarto	Kesiapan TI, struktur organisasi, faktor eksternal

Tanggal	Nama UMKM	Narasumber	Keterangan
4 Desember 2017	NNY	Arief Mahadhiyasa	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI
9 Desember 2017	GBX	Achmad Syarif H.	Informasi umum UMKM, kematangan proses bisnis, kesiapan TI

5.1.3 Hasil Wawancara

Hasil dari wawancara yang dilakukan pada tahap sebelumnya akan diolah dengan menulis ulang rekaman wawancara sehingga menghasilkan transkrip wawancara. Hasil wawancara akan diubah menjadi satuan skala likert yang memiliki skala 1 sampai 7 dan akan disimpulkan menjadi tingkat kematangan proses bisnis pada UMKM. Hasil wawancara akan dijelaskan menjadi gambaran umum studi kasus yang dapat dilihat pada bagian 5.1.3.1 dan juga analisis tingkat kematangan proses bisnis dan kesiapan Aplikasi TI yang dijelaskan pada Bab 6.

5.1.3.1 Informasi Umum Studi Kasus

Informasi umum yang didapatkan dari hasil wawancara kelima belas UMKM dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Karakteristik Umum UMKM

UMKM	KATEGORI				
	Cara Produksi	Jlh Krywn	Aset	Omzet/thn	Skala
SPKK	MTS	13	Rp 150 juta	Rp 672 juta	Kecil
3G	MTS	4	Rp 100 juta	Rp 360 juta	Kecil

UMKM	KATEGORI				
	Cara Produksi	Jlh Kryw	Aset	Omzet/thn	Skala
DP	MTO & MTS	6	Rp 38 juta	Rp 480 juta	Kecil
MRFRZ	MTS & MTO	4	Rp 20 juta	Rp 1,2 M	Kecil
RYS	MTS	14	Rp 250 juta	Rp 1,2 M	Kecil
LSNM	MTS	9	Rp 100 juta	Rp 480 juta	Kecil
GBX	MTS	9	Rp 39 juta	Rp 384 juta	Kecil
PWN	MTS	7	Rp 75 juta	Rp 360 juta	Kecil
VTR	MTS	16	Rp 300 juta	Rp 2,7 M	Menengah
BUTO	MTS	60	Rp 350 juta	Rp 7,2 M	Menengah
MKRN	MTS	4	Rp 75 juta	Rp 420 juta	Kecil
PLT	MTS	9	Rp 40 juta	Rp 360 juta	Kecil
DC	MTS	4	Rp 35 juta	Rp 360 juta	Kecil
NNY	MTS	5	Rp 50 juta	Rp 360 juta	Kecil
RJD	MTS	25	Rp 600 juta	Rp 230 juta	Menengah

Tabel 5.2 menjelaskan karakteristik UMKM berdasarkan cara produksi, jumlah karyawan, aset, omzet per tahun, dan skala UMKM. Lima belas UMKM yang menjadi studi kasus pada penelitian ini memiliki jenis produk yang sama, yaitu makanan dan minuman. Berdasarkan hasil di atas, 13 UMKM memiliki cara produksi *Make to Stock* (MTS) dan 2 UMKM memiliki cara produksi kombinasi dari *Make to Order* (MTO) dan *Make to Stock* (MTS). Berdasarkan jumlah tenaga kerja, aset, dan omzet per tahun, kelima belas UMKM yang menjadi studi kasus pada penelitian ini dibagi menjadi 2 jenis UMKM, yaitu UMKM skala kecil dan UMKM skala Menengah.

5.1.4 Gambaran Umum Studi Kasus

Berikut adalah gambaran umum dan penjelasan lebih detail mengenai setiap studi kasus.

5.1.4.1 Studi Kasus 1 : SPKK

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari SPKK.

Gambaran Umum UMKM

SPKK adalah UMKM yang bergerak dalam industri makanan. Jenis makanan yang diproduksi oleh SPKK adalah spiku kukus. Karyawan yang ada di SPKK berjumlah 13 orang. 7 orang diantaranya adalah karyawan tetap yang bekerja di SPKK, sedangkan 6 orang lainnya adalah karyawan bersama antara SPKK dan UMKM lainnya, yaitu Laksmi. Karyawan SPKK ini dibagi atas beberapa bagian, yaitu 3 orang di bagian produksi, 2 orang admin, 1 orang kurir, dan 1 orang bagian umum. Karyawan *sharing* antara SPKK dan Laksmi dibagi menjadi bagian *digital* 3 orang, *finance* 2 orang, dan HRD 1 orang. Jumlah aset yang dimiliki SPKK adalah sekitar Rp 150 juta, dan omzet per tahunnya adalah Rp 672 juta.

Latar Belakang

SPKK dirintis untuk pertama kalinya di tahun 2012 dengan penjualan melalui media sosial twitter. *Owner* SPKK mengawali usahanya dengan membuat promosi berupa *free tester* di twitter untuk 20 orang pembeli pertama. Memulai usahanya secara *online*, sekarang SPKK sudah memiliki toko *offline*. Produk yang dijual oleh SPKK dari awal merintis usaha sampai sekarang masih tetap sama, yaitu spiku kukus. Hanya saja, saat ini spiku kukus sudah tersedia dalam berbagai macam varian.

Proses Bisnis

SPKK memiliki cara produksi *make to stock*. Proses bisnis diawali dengan perencanaan pengadaan barang yang ditentukan berdasarkan *safety stock* dan data penjualan di hari-hari

sebelumnya sebagai bahan pertimbangan. Jika stok yang ada di gudang lebih sedikit daripada *safety stock*, maka proses pengadaan bahan baku dimulai. Perencanaan jumlah bahan baku dan keperluan lainnya akan dibuat oleh *owner* dan akan diberikan kepada bagian umum. Selanjutnya, orang yang ada di bagian umum akan membeli kebutuhan bahan baku sesuai dengan perencanaan *owner*. Setelah bahan baku sudah tersedia, proses akan dilanjutkan oleh bagian produksi. Bagian produksi akan memproduksi sesuai dengan target produksi setiap harinya. Pesanan akan masuk ke admin melalui akun *social media* yang dimiliki SPKK. Pelanggan memberikan daftar pesannya kepada admin SPKK, lalu admin akan memberikan total harga dari barang pesanan pelanggan. Setelah itu admin melakukan pengecekan stok barang di gudang. Jika stok tersedia, maka pesanan yang sudah dibayar oleh pelanggan akan langsung disiapkan oleh admin dan diteruskan kepada kurir untuk dikirimkan kepada pelanggan. Namun jika stok belum ada, ketika mengirimkan total harga kepada pelanggan, admin juga memberitahukan bahwa barang akan dikirimkan dalam waktu 2 hari kerja. Jika pelanggan sudah membayar barang pesanan, maka admin akan mencatat semua pesanan yang belum terpenuhi dan dilaporkan kepada *owner* di akhir jam kerja agar *owner* dapat membuat rencana pengadaan bahan baku di hari berikutnya.

5.1.4.2 Studi Kasus 2: 3G

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari 3G.

Gambar Umum UMKM

3G adalah UMKM makanan yang menjual kacang telur sebagai produk utamanya. Karyawan yang bekerja di 3G berjumlah 4 orang, dan semuanya adalah karyawan bagian produksi. Aset yang dimiliki oleh 3G sekitar Rp 100 juta dengan omzet setiap bulannya adalah sekitar Rp 360 juta.

Latar Belakang

Kacang 3G mulai dirintis pada tahun 2011 oleh Bu Suparti. Bu Suparti memulai usahanya dengan menjual kacang ke giras-giras ataupun warung-warung yang ada di sekitar rumahnya. Usaha 3G mulai berkembang sejak Bu Suparti selaku *owner* mengikuti pelatihan yang diberikan oleh Pahlawan Ekonomi setiap hari Minggu di Kaza. Sejak mengikuti pelatihan tersebut, usaha Bu Suparti mulai mengalami banyak kemajuan terutama dari segi *packaging*. Sampai sekarang pada akhirnya 3G sudah memiliki 3 jenis produk kacang yang dijual di pasaran.

Proses Bisnis

Proses bisnis yang ada di 3G diawali dengan pengadaan bahan baku oleh *owner*, karena memang 3G sendiri menganut sistem *make to stock*. *Owner* membeli kebutuhan bahan baku jika stok sudah mencapai batas minimum *safety stock*. Selanjutnya, masuk ke proses produksi. Setiap harinya 3G selalu memproduksi sebanyak 30 kilo kacang. Setelah proses produksi, terdapat proses pensortiran. Karyawan melakukan pensortiran terhadap kacang-kacang yang bentuk dan kualitasnya tidak memenuhi standar yang ada di 3G. Sehingga kacang yang memenuhi standar kualitas dan yang tidak memenuhi akan dipisahkan. Setelah itu, kacang yang memenuhi standar akan dimasukkan ke dalam kemasan sedangkan kacang yang tidak memenuhi standar akan dimasukkan ke dalam plastik-plastik. Pesanan yang berasal dari outlet-outlet penitipan akan masuk melalui Bu Suparti dan Galih, anaknya. Jika pesanan sudah dibayar oleh pelanggan, maka Galih akan mengirimkan pesanan pelanggan ke tempat masing-masing. Sedangkan untuk kacang-kacang yang tidak memenuhi standar akan dijual kepada warung-warung dan giras-giras yang ada di sekitar rumah produksi 3G oleh 1 orang karyawan tidak tetap yang berperan sebagai kurir. Karyawan ini dibayar berdasarkan berapa banyak jumlah kacang yang dapat dijual ke giras.

5.1.4.3 Studi Kasus 3: DP

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari DP.

Gambar Umum UMKM

DP adalah UMKM yang menjual puding *custom* sebagai produk utamanya. Selain puding *custom*, DP juga menjual produk pudding lainnya yang dititipkan di outlet-outlet yang sudah memiliki kerja sama dengan DP. DP memiliki 6 orang karyawan tetap yang terdiri dari 2 orang kurir, 3 orang produksi, dan 1 orang admin. Aset yang dimiliki DP adalah Rp 38 juta dan omzet per tahun sebesar Rp 480 juta.

Latar Belakang

Owner DP mulai merintis usahanya diawali dengan kesenangan atau hobi untuk membuat pudding. Awalnya, Pak Deddy selaku *owner* hanya meng-*upload* foto di salah satu media sosial dan ternyata banyak respon positif terhadap pudding buatan Pak Deddy. Sejak itu, *Owner* DP terus melakukan inovasi hingga bisa sampai seperti sekarang.

Proses Bisnis

DP menganut sistem *make to order* dan *make to stock*. Sistem *make to order* berlaku untuk produk utama DP, yaitu puding *custom*. Proses dimulai dengan datangnya permintaan dari pelanggan (*customer*), yang masuk ke admin melalui *social media*. Permintaan dari pelanggan biasanya berupa kriteria pudding yang diinginkan dan juga permintaan tanggal pudding dikirimkan. Kriteria pudding yang dimaksudkan adalah mulai dari bentuk, ukuran, rasa, dan lain-lain. Permintaan tersebut kemudian akan diteruskan admin kepada *owner* ataupun istrinya, untuk kemudian dihitung harganya. Karena harga setiap pudding berbeda-beda tergantung tingkat kesulitan bentuk pudding, ukuran, dan hal-hal lainnya. Selain harga, *owner* juga melakukan persetujuan terhadap permintaan tanggal yang disampaikan pelanggan.

Permintaan terhadap tanggal kirim akan disesuaikan dengan kapasitas bagian produksi. Jika kapasitas produksi mencukupi, maka *owner* akan menyetujui permintaan tanggal. Tetapi jika tidak, *owner* akan memberikan alternative tanggal baru. Harga dan persetujuan terhadap permintaan tanggal yang telah ditentukan oleh *owner* kemudian akan diteruskan lagi ke admin dan admin melakukan konfirmasi kepada pelanggan mengenai harga pudding, biaya pengiriman, dan waktu produksi. Jika pelanggan setuju dengan biaya dan tanggalnya, admin dan pelanggan melakukan kesepakatan lagi mengenai metode pembayaran. Uang muka pudding *custom* adalah minimal 50% dari harga total, yang nantinya akan dibayarkan sesuai dengan metode pembayaran yang telah disepakati admin dan pelanggan. Ketika uang muka sudah diterima, maka proses akan dilanjutkan ke bagian produksi.

Bagian produksi akan membuat puding sesuai dengan kriteria setiap pesanan yang ada. Setelah puding selesai diproduksi, maka bagian *quality control* akan dilakukan oleh istri *owner*. Jika puding sudah memenuhi standar dan sesuai dengan pesanan, maka puding akan dikemas dan ditempelkan label pengiriman dan diberikan ke kurir. Selanjutnya kurir akan mengantarkan puding ke alamat yang sudah tertera di *packaging* puding. Setiap sorenya, kurir akan melaporkan proses pengiriman di hari tersebut kepada *owner*.

Untuk sistem *make to stock*, diterapkan pada produk Denil Puding yang berbentuk minuman maupun puding dalam kemasan kecil. Produk-produk ini selain dapat dibeli langsung secara *online*, dititipkan juga di outlet-outlet yang memiliki kerja sama dengan DP. Perencanaan jumlah produksi untuk produk-produk ini dilihat dari penjualan di hari-hari biasanya dan juga jumlah pesanan biasanya yang diminta oleh outlet-outlet yang dititipi. Setelah diproduksi, produk-produk tersebut ada yang dikirim ke *outlet*, ada juga yang distok di rumah produksi DP. Sama seperti puding *custom*, permintaan pelanggan akan masuk melalui admin. Setelah pelanggan melakukan pembayaran, admin akan menyiapkan pesanan dan

memberikannya ke kurir untuk kemudian diantarkan kepada pelanggan.

5.1.4.4 Studi Kasus 4: MRFRZ

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari MRFRZ.

Gambar Umum UMKM

Mr Froniez adalah UMKM yang memproduksi brownies di dalam berbagai bentuk sebagai produk utamanya. Karyawan yang bekerja di MRFRZ berjumlah orang. 1 orang adalah admin, dan 3 lainnya ada di bagian produksi. Aset yang dimiliki Mr Froniez adalah sebesar Rp 20 juta dan omzet setiap tahunnya adalah Rp 1.2 M.

Latar Belakang

Bisnis ini dilatarbelakangi kesenangan ataupun hobi dari pemilik (*owner*) di bidang *pastry*. Awalnya Pak Mega, selaku *owner* sempat melakukan survei kecil-kecilan di stasiun, bandara, rumah sakit, dan jalan-jalan untuk melihat makanan apa yang paling sering dibawa oleh masyarakat Surabaya. Dari hasil survei tersebut, *owner* mengetahui bahwa mayoritas masyarakat Surabaya membawa *brownies* kukus. Dari hal tersebut, ide untuk merintis usaha *brownies* muncul. Namun karena mengetahui kelemahan dari *brownies* kukus adalah sifatnya yang kurang tahan lama, yaitu hanya 2 -3 hari saja, maka *owner* memulai bisnisnya dengan menjual *brownies* panggang yang jauh lebih tahan lama dibandingkan *brownies* kukus. Sekarang MRFRZ tidak hanya menjual *brownies* panggang, tetapi juga *brownies* jenis lainnya seperti *brownies* beku, *brownies* kukus, hingga *snack* yang dijual di pasaran.

Proses Bisnis

Proses bisnis yang utama di Mr Froniez adalah dengan sistem *make to stock*. Sistem *make to stock* ini diterapkan untuk produk-produk utama seperti *brownies* panggang, *brownies* beku stick, bronchips, dan *travel brownies*. Untuk produk-

produk tersebut, produksi akan dilakukan setiap hari, ada maupun tidak ada pesanan. Sehingga untuk produk tersebut akan selalu ada *ready stock*-nya. Penjualan produk-produk *ready stock* ini juga dilakukan dengan 2 cara, yaitu secara *online* maupun *offline* di toko fisik yang dimiliki oleh MRFRZ. Secara *offline*, karena rumah produksi berada di tempat yang sama dengan toko fisik MRFRZ, maka prosesnya akan dimulai pada saat pembeli datang dan melihat menu yang ada di toko. Ketika pesanan sudah *fix*, maka pesanan akan disiapkan oleh penjaga toko dan pembeli membayar pesanan sesuai dengan harga. Secara *online*, pesanan pelanggan akan masuk ke admin melalui akun *social media* yang dimiliki Mr Froniez. Pesanan kemudian akan dihitung total harganya oleh admin dan diberitahukan ke pelanggan. Jika pelanggan sudah melakukan pembayaran terhadap pesanan, maka admin menyiapkan pesanan pelanggan dan memberikan pesanan ke kurir untuk kemudian diantarkan ke pelanggan.

Produk-produk yang menggunakan sistem *make to order* adalah produk yang tidak berbahan dasar *brownies*, contohnya seperti kue tart. Sehingga untuk produk tersebut, baru akan diproduksi jika ada permintaan dari pelanggan. Prosesnya dimulai dengan adanya pesanan dari pelanggan yang masuk ke admin, setelah itu admin akan memberikan total harga pesanan. Ketika pelanggan sudah melakukan pembayaran, maka admin akan meneruskan pesanan ke bagian produksi untuk kemudian diproduksi. Jika pesanan sudah selesai diproduksi, maka admin akan menyiapkan pesanan dan meneruskannya ke kurir. Kurir akan mengantarkan pesanan ke pelanggan sesuai dengan alamat yang tertera di *packaging* pesanan.

5.1.4.5 Studi Kasus 5: RYS

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari RYS.

Gambar Umum UMKM

RYS adalah salah satu UMKM yang memproduksi kue lapis Surabaya. Karyawan yang bekerja di RYS berjumlah 14 orang.

13 orang karyawan tersebut ada di bagian produksi. Pembagian tugas di bagian produksi adalah 7 orang terlibat di bagian pembuatan kue, 3 orang di bagian *packaging*, dan 2 orang di bagian *finishing*. Sedangkan 1 orang lagi memiliki peran rangkap, yaitu membantu produksi dan mengirimkan pesanan. Aset yang dimiliki RYS adalah sekitar Rp 250 juta, dan omzet per tahunnya adalah Rp 1.2 M.

Latar Belakang

Pemilik RYS memulai usahanya untuk membuat kue lapis Surabaya setelah melihat peluang bisnis kue lapis Surabaya cukup besar. Penjualan kue lapis Surabaya yang diproduksi oleh RYS ini dilakukan di daerah sekitar tempat tinggal *owner* ada awalnya. Karena mendapat respon yang positif dari pembeli dan juga warga sekitar, *owner* RYS mulai mengembangkan dan memperbesar usahanya hingga pada akhirnya memiliki rumah produksi sendiri.

Proses Bisnis

Proses diawali dengan adanya perencanaan produksi yang dilakukan oleh *owner* RYS. Perencanaan produksi setiap harinya didasarkan pada kebutuhan sentra-sentra maupun toko-toko yang memiliki kerja sama dengan RYS, kebutuhan *reseller*, dan juga berdasarkan statistik penjualan minggu-minggu sebelumnya. Perencanaan produksi ini akan diberikan kepada bagian produksi. Bagian produksi yang bertugas untuk membuat kue akan memproduksi setiap jenis produk berdasarkan jumlah yang sudah ditentukan *owner*. Setelah selesai diproduksi, kue yang sudah jadi tersebut digeser ke bagian *finishing* untuk ditambahkan toping-topingnya. Setelah dari bagian *finishing*, produk akan dilanjutkan ke bagian *packaging* untuk dimasukkan ke dalam kemasan. Setelah proses di bagian produksi selesai, maka produk akan dikelompokkan sesuai dengan kebutuhan setiap outlet, sentra UMKM, *reseller*, dan toko-toko lain yang bekerja sama dengan RYS. Produk-produk yang telah dikelompokkan tersebut akan diantarkan oleh 1 orang pegawai yang bertugas di bagian pengiriman.

5.1.4.6 Studi Kasus 6: LSNM

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari LSNM.

Gambar Umum UMKM

LSNM adalah salah satu UMKM yang produk utamanya adalah minuman. Minuman yang dijual oleh LSNM adalah minuman tradisional yang dikemas dalam bentuk modern dengan *packaging* yang menarik. Karyawan yang bekerja di LSNM berjumlah 9 orang. 4 orang bekerja di cabang LSNM yang ada di Jakarta, dan 5 orang bekerja di cabang Lesionme yang ada di Surabaya. Di cabang Jakarta, peran karyawan dibagi menjadi 2 bagian yaitu 1 orang manajer dan 3 orang produksi. Sedangkan di cabang Surabaya, 1 orang berperan untuk memproduksi minuman dan membeli bahan baku utama, 1 orang berperan sebagai kurir, 1 orang berperan sebagai pembantu umum yang bertugas memasang stiker, membeli, botol, dan lain-lain. Sedangkan 2 orang sisanya hanya karyawan yang bertugas untuk membersihkan rumah produksi. Di dalam praktiknya, *owner* LSNM dan istrinya juga masih sering aktif ikut di dalam proses produksi LSNM.

Latar Belakang

LSNM awalnya menjual minuman dalam bentuk *cup* di *booth-booth*. Namun, akhirnya LSNM dikonsep ulang sehingga sudah memproduksi minuman dalam bentuk botol. Dalam bisnisnya yang sekarang, Pak Bachtiar selaku *owner* dari LSNM memfokuskan pengembangan usahanya dalam hal *packaging*. Karena dengan *packaging* dan harga produk yang sekarang, LSNM memiliki target pasar tersendiri.

Proses Bisnis

Proses pengadaan bahan baku di LSNM dilakukan pada malam hari oleh *owner* dan istri. Sewaktu subuh, proses produksi akan dilakukan, mulai dari merebus hingga proses *packaging*. Setelah proses pembuatan selesai, produk minuman LSNM akan dimasukkan ke dalam kulkas. Produk LSNM ini dipasarkan

dengan 2 cara, ada yang dititipkan di outlet-outlet maupun di sentra UMKM yang ada. Ada juga pesanan yang diterima via *online*. Untuk pemesanan via *online*, semua permintaan pelanggan masuk ke *owner* melalui pesan di Whatsapp atau media sosial lainnya. Jika ada pesanan yang diterima secara *online*, *owner* akan melakukan pengecekan terhadap stok terlebih dahulu. Jika stok tersedia, maka pesanan akan segera dikirimkan setelah pelanggan melakukan pembayaran. Tetapi jika stok tidak ada, maka biasanya pesanan baru akan dipenuhi 1 hari setelahnya.

5.1.4.7 Studi Kasus 7: GBX

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari GBX.

Gambar Umum UMKM

GBX adalah UMKM yang memproduksi ayam geprek dan dikemas dalam bentuk yang tidak umum untuk produk ayam geprek pada umumnya. Ayam geprek yang diproduksi GBX dikemas dalam bentuk *box*. Jumlah karyawan yang bekerja di GBX adalah 9 orang. Karyawan ini dibagi atas 4 orang bagian produksi, 1 orang bagian distribusi, 1 orang penjaga *outlet*, dan 3 orang lainnya adalah yang bekerja di bagian manajemen GBX. 3 orang yang ada di bagian manajemen ini mempunyai peran masing-masing juga, yaitu 1 orang fokus di *marketing* dan kerja sama, 1 orang fokus di bagian keuangan, dan 1 orang fokus di bagian media kreatif dan desain. Sebenarnya pemilik dari GBX sendiri juga mengambil peran di bidang SDM dan logistik. Aset yang dimiliki oleh GBX adalah sekitar Rp 39 juta, dan omzet per tahunnya adalah Rp 384 juta.

Latar Belakang

GBX pertama kali dimulai karena pemilik (*owner*) GBX melihat adanya kebutuhan mahasiswa untuk mendapatkan makanan yang cepat dan *simple*. Selain itu, pemilik GBX juga melihat peluang bisnis yang besar dari produk ayam geprek yang memang digemari oleh sebagian besar orang yang tinggal

di Surabaya. Berdasarkan kebutuhan dan peluang tersebut, akhirnya pemilik dan teman-temannya merintis usaha GBX. Ide ayam geprek di dalam *box* ini pertama kali dikembangkan melalui program PMW dan lolos untuk didanai.

Proses Bisnis

Proses bisnis di GBX diawali dengan pengadaan bahan baku. Pengadaan baku ini biasanya dikerjakan oleh Laili, pemilik GBX. Pemilik GBX biasanya akan mencatat bahan-bahan yang sudah habis dan perlu dibeli lalu akan membeli bahan-bahan tersebut. Setelah itu berlanjut ke proses produksi, bahan baku yang ada akan diolah menjadi bahan jadi dan setengah jadi. Untuk produk-produk yang nantinya akan dititipkan di kantin-kantin, bahan baku akan diolah sampai menjadi barang jadi. Sedangkan untuk produk yang nantinya akan dijual melalui *outlet*, bahan baku diolah sampai menjadi barang setengah jadi saja. Produk-produk tersebut diantarkan ke kantin-kantin dan ke outlet oleh karyawan yang ada di bagian distribusi. Untuk produk yang dititipkan di kantin-kantin, hasil penjualannya akan diberikan ke karyawan distribusi keesokan harinya ke karyawan distribusi. Untuk produk yang ada dijual di *outlet*, pemesanan akan dilakukan langsung oleh pelanggan di *outlet*. Penjaga *outlet* akan mengolah produk setengah jadi menjadi produk jadi, lalu pelanggan melakukan pembayaran. Sama seperti penjualan di kantin-kantin, hasil penjualan yang ada di *outlet* akan disetorkan kepada karyawan distribusi keesokan harinya.

5.1.4.8 Studi Kasus 8: PWN

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari PWN.

Gambar Umum UMKM

PWN Almond Crispy adalah UMKM yang memproduksi oleh-oleh khas Surabaya, yaitu *almond crispy*. Karyawan yang bekerja di PWN berjumlah 7 orang. Semua karyawan ini bekerja di bagian produksi. Namun ketujuh karyawan ini dibagi di 2

rumah produksi. 4 orang berada di rumah produksi pertama dan 3 orang berada di rumah produksi kedua. Aset yang dimiliki PWN adalah sekitar Rp 75 juta dan omzet per tahun yang diperoleh PWN adalah sekitar Rp 360 juta.

Latar Belakang

Owner PWN mengawali usaha pembuatan *almond crispy* di tahun 2013. Usaha ini didasarkan oleh hobi dan pengalaman *owner* yang sebelumnya sudah pernah merintis usaha lain di bidang makanan juga pada tahun 2005. Sejak tahun 2013, PWN mengalami perkembangan terus menerus hingga sekarang.

Proses Bisnis

PWN menganut sistem *make to stock* di dalam menjalankan bisnisnya. Proses produksi dilakukan setiap harinya berdasarkan target produksi yang ditetapkan oleh *owner* setiap harinya. Target ini rencanakan berdasarkan permintaan di *outlet-outlet* maupun toko-toko yang bekerja sama dengan PWN. Selain itu, target ini juga dipengaruhi oleh histori penjualan hari-hari sebelumnya. PWN juga memiliki jumlah *safety stock* yang berbeda di setiap rumah produksi. Target produksi ini akan disampaikan *owner* kepada karyawan setiap harinya. Karyawan akan memproduksi sesuai dengan perencanaan yang telah diserahkan oleh *owner*. Setelah selesai diproduksi, produk-produk akan diantarkan ke toko-toko yang ada oleh suami *owner*. Selain penjualan melalui toko-toko dan *outlet*, PWN juga menerima pesanan via *online*. Pesanan tersebut akan diterima *owner* melalui media sosial. Jika pesanan sudah dibayar oleh pelanggan, *owner* meneruskan pesanan ke bagian produksi untuk disiapkan. Setelah itu, suami *owner* akan mengirimkan pesanan sesuai dengan alamat yang tertera.

5.1.4.9 Studi Kasus 9: VTR

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari VTR.

Gambar Umum UMKM

VTR adalah UMKM yang bergerak di industri makanan dan minuman. Salah satu produk VTR yang dipasarkan di Surabaya adalah minuman. Karyawan yang bekerja di VTR, dan dibiayai secara pribadi oleh *owner* VTR berjumlah 16 orang. Karyawan ini dibagi menjadi beberapa bagian. 1 orang berperan di bagian pemasaran (*marketing*), 1 orang berperan sebagai manajer minuman yang sebenarnya hanya berperan untuk menyimpan keuangan di bagian minuman. 9 orang bekerja sebagai penjaga booth dan 5 orang lagi bekerja di bagian produksi minuman. Aset yang dimiliki oleh VTR adalah sekitar Rp 300 juta, sedangkan omzet per tahun yang diperoleh VTR adalah Rp 2.7 M.

Latar Belakang

Usaha minuman VTR dimulai di tahun 2014. *Owner* VTR mengawali usahanya karena hobi di bidang bisnis. VTR yang awalnya hanya dijual dalam kemasan berupa *cup* di *stand-stand*, sekarang sudah dapat memproduksi minuman botol yang dipasteurisasi.

Proses Bisnis

Proses bisnis diawali dengan perencanaan produksi yang dilakukan oleh *owner* VTR. *Owner* menetapkan jumlah minuman yang harus diproduksi bagian produksi untuk kedua jenis penjualan. Setiap jenis penjualan memiliki *safety stock* masing-masing. Untuk penjualan yang ada di *stand*, *safety stock* didasarkan pada jumlah penjualan setiap harinya. Sedangkan *safety stock* penjualan minuman botol didasarkan pada penjualan minuman botol di *outlet-outlet* setiap minggunya. Bagian produksi melakukan produksi sesuai dengan perencanaan yang diberikan oleh *owner*. Selanjutnya, untuk jenis penjualan yang ada di *stand*, bagian produksi juga menyiapkan persediaan minuman di *stand-stand* berdasarkan kebutuhan di setiap *stand*. Kebutuhan ini didapatkan dari penjaga *booth* yang melaporkan sisa stok minuman di *stand* setiap harinya.

Setiap harinya, 1 orang yang bekerja sebagai kurir akan mengantarkan suplai minuman di dalam kantong yang sudah disiapkan oleh bagian produksi ke *stand-stand* yang ada. Di *stand*, penjaga *stand* menerima pesanan secara langsung dari pelanggan. Lalu pesanan dibuat berdasarkan permintaan pelanggan. Uang hasil penjualan, laporan penjualan setiap hari, dan laporan sisa stok minuman di *stand* disampaikan oleh penjaga *stand* kepada *owner*. Sedangkan ke bagian produksi, penjaga *stand* hanya menyampaikan sisa stok minuman di *stand*.

Untuk minuman botol, setelah mendapatkan rencana produksi dari *owner* bagian produksi melakukan proses produksi sesuai dengan jumlah tersebut. Setiap minggunya, 1 orang kurir akan mengantarkan minuman botol ke *outlet* ataupun toko yang menjalin kerja sama dengan VTR.

5.1.4.10 Studi Kasus 10: BUTO

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari BUTO.

Gambar Umum UMKM

BUTO adalah UMKM yang memproduksi pentol. BUTO memiliki 4 cabang yaitu di Surabaya, Gresik, Sidoarjo, dan Malang. Karyawan yang ada di BUTO kurang lebih berjumlah 60 orang. Orang yang bekerja di BUTO ini dibagi menjadi beberapa bagian. Salah satu pemilik BUTO mengambil tanggung jawab di bagian *marketing* dan keuangan. Untuk setiap cabang terdapat 1 orang supervisor, sehingga secara keseluruhan terdapat 4 orang supervisor. Keempat orang supervisor dibawah oleh 1 orang yang ada di bagian operasional. Selain itu terdapat bagian produksi yang dibagi menjadi kepala produksi dan bagian distribusi. Selebihnya adalah karyawan yang bekerja menjaga *stand-stand*. Aset yang dimiliki oleh BUTO adalah Rp 350 juta dan omzet per tahunnya adalah Rp 7.2 M.

Latar Belakang

Bisnis BUTO ini juga diawali karena kesukaan *owner* terhadap makanan pentol. Salah satu *owner* kebetulan juga adalah orang yang bekerja di bidang tata boga. Hal tersebut membuat pemilik pertama kali melakukan penjualan di Gresik. Karena mendapatkan respon yang positif dari masyarakat, BUTO membuka cabang di kota lain.

Proses Bisnis

Proses bisnis yang ada di BUTO diawali dengan perencanaan produksi. Perencanaan ini didasarkan oleh jumlah penjualan setiap hari. Perencanaan produksi ini akan disampaikan *owner* kepada kepala produksi. Selanjutnya kepala produksi akan menghubungi *supplier* akan mengirimkan bahan baku ke rumah produksi. Selanjutnya, bagian produksi membuat pentol dan dimasukkan ke dalam *freezer*. Selanjutnya, bagian distribusi akan mengirimkan ke setiap kota. Untuk penjualan setiap harinya, penjaga *stand* akan mendatangi gudang di masing-masing kota untuk mengambil persediaan pentol dan dibawa ke *stand*.

Proses jual-beli di *stand* berlangsung ketika pelanggan datang dan melakukan pemesanan. Karyawan di setiap *stand* akan menyiapkan pesanan pelanggan. Pelanggan melakukan pembayaran, total penjualan dan hasil penjualan akan disetorkan ke supervisor masing-masing di setiap kota.

5.1.4.11 Studi Kasus 11: MKRN

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari MKRN.

Gambar Umum UMKM

MKRN adalah UMKM yang menjual makaroni dalam berbagai rasa. Rumah produksi UMKM ini terletak di Sidoarjo. Karyawan yang bekerja di MKRN berjumlah 4 orang. 3 orang bekerja di bagian produksi dan 1 orang bekerja di bagian

marketing. Omset yang dimiliki MKRN adalah sekitar Rp 75 juta dan omset per tahunnya adalah Rp 420 juta.

Latar Belakang

MKRN dibentuk pertama kali karena *owner* melihat peluang yang cukup baik pada bidang ini, terutama karena pasar peminat makaroni sedang ramai di tahun 2013. *Owner* MKRN memulai usahanya sendiri dari awal dengan resep dan teknik produksi yang dikembangkan sendiri. Saat memulai usahanya, *owner* menggunakan sistem *make to order* namun karena permintaan terhadap makaroni saat ini sudah cukup banyak, maka *owner* merubah sistemnya menjadi *make to stock*.

Proses Bisnis

Proses bisnis dimulai dengan pengadaan bahan baku sesuai dengan *safety stock* yang telah ditetapkan oleh *owner*. Bahan baku akan dipesan dari pabrik. Selanjutnya masuk ke proses produksi, makaroni dibuat dan juga dikemas. Makaroni-makaroni yang ada dijual ke toko-toko yang menjalin kerja sama dengan MKRN dan juga ada yang dikirimkan ke *reseller*. Untuk toko-toko yang menjalin kerja sama, biasanya sudah memiliki jumlah kebutuhan yang tetap tetapi untuk *reseller* jumlah permintaan bervariasi sesuai dengan kondisi pasar masing-masing.

5.1.4.12 Studi Kasus 12 : PLT

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari PLT.

Gambar Umum UMKM

PLT memiliki 2 jenis usaha, yaitu usaha keripik keong dan juga sambal. Jumlah orang yang ada di PLT adalah 10 orang. 1 orang ada di bagian produksi, 1 orang bagian administrasi dan pengepakan, 3 orang adalah surveyor, dan 3 orang berada di bagian manajemen. Aset yang dimiliki oleh PLT adalah Rp 40 juta, sedangkan omset yang diperoleh setiap tahunnya adalah Rp 360 juta.

Latar Belakang

PLT pertama kali dirintis karena adanya kelas wirausaha yang diikuti oleh semua pemilik PLT sewaktu SMA. Latar belakang awal ide bisnis ini adalah untuk memanfaatkan potensi lingkungan sekitar, terutama karena di Lamongan banyak keong sawah yang tidak dimanfaatkan dan dianggap sebagai limbah oleh warga sekitar.

Proses Bisnis

Proses bisnis yang ada di PLT diawali dengan proses pengadaan bahan baku. Bahan baku keripik keong yang utama, yaitu keong sawah akan disediakan oleh para petani sekitar. Bahan baku yang diterima tersebut ada dalam keadaan yang sudah bersih dan sudah diiris-iris. Setelah barang baku diterima, akan diteruskan oleh bagian produksi. Penjualan yang ada di PLT ada yang berjalan secara *offline* dan ada juga yang berjalan secara *online*. Untuk penjualan secara *offline*, ada keripik keong yang akan diantarkan oleh bagian surveyor ke toko-toko yang menjalin kerja sama dengan PLT. Selain itu ada juga keripik keong yang dijual ke *reseller*. Penjualan secara *online* akan diawali dengan masuknya pesanan pelanggan ke bagian administrasi melalui media sosial. Jika pesanan sudah dibayar oleh pelanggan, maka pesanan akan disiapkan oleh bagian administrasi dan dikirimkan oleh kurir.

5.1.4.13 Studi Kasus 13: DC

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari DC.

Gambar Umum UMKM

DC adalah UMKM yang menjual kue kering sebagai produk utamanya. Selain kue kering, DC juga menjual *snack* lainnya seperti stik keju. Karyawan yang bekerja di DC berjumlah 4 orang yang semuanya ada di bagian produksi. Aset yang dimiliki oleh DC adalah sekitar Rp 35 juta dan omzet per tahun yang diperoleh adalah Rp 360 juta.

Latar Belakang

Pemilik DC awalnya memulai usaha kue kering ini dengan penjualan kecil-kecilan yang dilakukan sewaktu lebaran. Karena respon dari pelanggan juga positif, akhirnya pemilik DC memutuskan untuk memproduksi kue kering setiap hari. Pemilik DC mencoba untuk mengubah konsep dan stigma masyarakat mengenai kue kering yang selama ini dikenal laku sewaktu lebaran ataupun hari lebaran saja. Usaha ini dirintis mulai tahun 2001 dan sampai sekarang DC mampu memproduksi kue kering setiap hari.

Proses Bisnis

DC memakai sistem *Make to Stock* di dalam usahanya. Setiap harinya *owner* memberitahukan jumlah target produksi setiap jenis kue kering kepada karyawannya. Karyawan melakukan produksi sesuai dengan jumlah yang ditentukan oleh *owner*. Pesanan masuk ke *owner* melalui *media social* DC. Setelah pelanggan melakukan pembayaran, maka *owner* akan menyampaikan pesanan ke bagian produksi untuk kemudian disiapkan. Setelah disiapkan, maka pesanan akan dikirimkan oleh suami *owner* ataupun dikirim melalui layanan pengiriman *online* dan kurir.

5.1.4.14 Studi Kasus 14: NNY

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari NNY.

Gambar Umum UMKM

NNY adalah UMKM yang memproduksi berbagai macam jenis makanan. Salah satu produk NNY yang terkenal adalah Kacang Mix Max. Karyawan yang bekerja di NNY berjumlah 5 orang. Karyawan ini terdiri dari 1 orang bagian keuangan dan 4 orang bagian produksi. Aset yang dimiliki oleh NNY adalah Rp 50 juta dan omset per tahunnya adalah Rp 360 juta.

Latar Belakang

NNY diawali dengan merintis usaha Kacang Mix Max. Bisnis ini dimulai karena *owner* melihat peluang usaha yang baik di bidang tersebut. Kacang Mix Max juga pernah menjadi produk *best seller* di salah satu *market place* di Indonesia.

Proses Bisnis

Kacang Mix Max memiliki sistem *make to stock*. *Owner* NNY merencanakan jumlah produksi berdasarkan hasil penjualannya sebelum-sebelumnya dan berdasarkan jumlah stok kacang mix max yang dimiliki. Stok kacang mix max yang ada di gudang tidak boleh kurang dari *safety stock* yang sudah ditetapkan *owner* sebelumnya. Sistem penjualan yang ada di NNY ini terdiri dari penjualan *offline dan online*. Penjualan *offline* dilakukan dengan menitipkan produk di toko-toko yang memiliki kerja sama dengan NNY. Selain itu NNY juga menjual produknya ke *reseller*. Untuk penjualan yang berlangsung secara *online*, pesanan akan masuk ke *owner* melalui media sosial. Setelah pelanggan membayar, *owner* akan meneruskan pesanan ke bagian produksi. Bagian produksi akan menyiapkan pesanan. Pesanan di luar kota akan dikirimkan dengan jasa kurir, sedangkan pesanan yang berada di dalam kota biasanya dikirimkan melalui layanan GoSend.

5.1.4.15 Studi Kasus 15: RJD

Berikut adalah penjelasan mengenai gambaran umum, latar belakang, dan proses bisnis dari RJD.

Gambar Umum UMKM

RJD adalah UMKM yang memproduksi berbagai varian makanan yang berbahan dasar durian. Jumlah karyawan yang bekerja di RJD adalah 25 orang. Karyawan ini terdiri dari 1 orang manajer, 1 orang kepala produksi, 1 orang *accounting*, 2 orang supervisor, dan sisanya adalah karyawan yang bekerja di bagian operasional. Karyawan operasional ini dibagi atas operasional *outlet* dan juga bagian produksi. Bagian produksi sendiri terdiri dari 3 sub bagian lagi yaitu *purchasing*, produksi,

dan kasir. Aset yang dimiliki oleh RJD adalah sekitar Rp 600 juta dan omset per tahunnya adalah Rp

Latar Belakang

RJD diawali dari industri rumah tangga yang melakukan penjualannya secara *online*. Setelah berjalan 2 tahun, RJD mulai melakukan penjualan dengan sistem gerobakan. Di tahun ketiganya, RJD merambah ke bisnis restoran. Saat ini, usaha RJD terdiri dari 2 jenis yaitu restoran dan juga rumah produksi (diistilahkan *workshop* oleh RJD).

Proses Bisnis

Proses bisnis yang ada di RJD dibagi menjadi 2, yaitu proses bisnis di *workshop* dan proses bisnis di resto. Di resto, proses bisnis diawali dengan perencanaan pengadaan yang dilakukan oleh supervisor masing-masing restoran. Setiap harinya, supervisor akan melihat jumlah stok dari bahan makanan yang ada di restoran. Untuk bahan-bahan seperti bumbu, sambal, *pancake* dan bahan lainnya yang diproduksi oleh *workshop*, supervisor melakukan *request* ke bagian *purchasing* yang ada di *workshop*. Nantinya bahan makanan yang *direquest* oleh supervisor outlet akan dikirimkan ke outlet besok paginya. Untuk bahan-bahan yang tidak diproduksi oleh *workshop*, supervisor akan melakukan pengadaan sendiri. Misalnya membeli ayam, cumi, dan lain-lain.

Untuk proses bisnis yang berjalan di *workshop* sendiri juga diawali dengan pengadaan bahan yang dilakukan oleh sub bagian *purchasing*. Jika stok produk menipis, *purchasing* akan melakukan pembelian bahan baku. Jika bahan baku sudah ada, maka *purchasing* akan melaporkan jumlah produk yang harus dibuat kepada kepala produksi. Kepala produksi akan menyampaikan kebutuhan tersebut ke sub bagian produksi. Selanjutnya, sub bagian produksi akan membuat produk sesuai dengan kebutuhan yang diminta.

Proses penjualan secara *online* juga terjadi di *workshop*. Permintaan akan masuk ke kasir (biasanya disebut admin).

Kasir akan melihat jumlah stok produk. Jika stok ada dan pelanggan sudah melakukan pembayaran, maka permintaan akan disiapkan dan dikirimkan. RJD sudah memakai sistem informasi manajemen sederhana sendiri. Sehingga setiap aktivitas yang berjalan di RJD akan *diupdate* di sistem. Contohnya seperti *request* kebutuhan, *update* jumlah stok di gudang, *update* jumlah produksi, dan lain-lain.

5.2 Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan proses pengolahan data yang didapatkan dari hasil wawancara dan observasi. Proses pengolahan data ini bertujuan untuk melakukan penilaian setiap area yang terdapat pada BPOMM untuk setiap UMKM. Hasil dari pengolahan data ini akan memberikan gambaran mengenai tingkat kematangan proses bisnis di setiap UMKM. Berikut adalah tahapan pengolahan data di dalam penelitian ini.

5.2.1 Penilaian Kematangan Proses Bisnis UMKM

Setelah rekaman wawancara ditulis ulang, maka selanjutnya adalah melakukan penilaian terhadap kematangan proses bisnis UMKM. Kematangan proses bisnis diperoleh dengan melakukan penilaian terhadap 9 area kematangan yang didasarkan kepada penelitian oleh Skrinjar dan Trkman [14], yaitu :

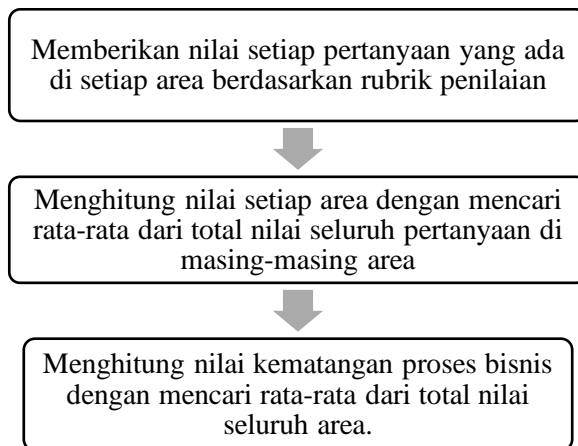
Tabel 5.3 Area Kematangan Proses Bisnis

Kode	Area
sv	Pandangan Strategis
ddp	Definisi dan Dokumentasi Proses
mmp	Proses Pengukuran dan Pengelolaan
pos	Struktur Proses Organisasi
uk	Manajemen Manusia
pok	Proses Budaya Organisasi
tu	Orientasi Pasar
vd	Pandangan Pemasok
pip	Dukungan Sistem Informasi

Area Dukungan Sistem Informasi (pip) dinilai secara terpisah dan diarahkan kepada pengukuran kesiapan TI di UMKM. Penjelasan lebih lengkap mengenai proses penilaian kematangan proses bisnis dan kesiapan TI setiap kasus dapat dilihat pada sub bab berikut ini.

5.2.1.1 Penilaian Kematangan Proses Bisnis Setiap Kasus

Penilaian tingkat kematangan proses bisnis setiap kasus dilakukan dengan menginterpretasikan jawaban responden pada setiap pertanyaan yang ada di setiap area tingkat kematangan. Area kematangan proses bisnis terdiri atas delapan area, yaitu pandangan strategis, proses definisi dan dokumentasi, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur proses organisasi, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, dan pandangan pemasok.



Gambar 5.1 Langkah Penilaian Kematangan Proses Bisnis

Proses penilaian dilakukan dengan menggunakan rubrik penilaian yang secara lengkap dilampirkan pada penelitian tugas akhir ini (Lampiran B). Di dalam melakukan penilaiain, selain melakukan interpretasi terhadap jawaban responden, peneliti juga melakukan pengamatan dan pengecekan bukti-bukti berupa dokumen fisik ataupun fakta di lapangan.

Setelah setiap pertanyaan di dalam satu area diberikan penilaian, maka nilai untuk 1 (satu) area kematangan diperoleh dengan cara merata-ratakan keseluruhan nilai di satu area, sedangkan nilai keseluruhan kematangan proses bisnis diperoleh dengan cara merata-ratakan nilai semua area kematangan proses bisnis. Langkah penilaian kematangan proses bisnis dapat digambarkan ke dalam diagram yang ada pada Gambar 5.1

Proses penilaian tingkat kematangan akan dicontohkan pada salah satu area tingkat kematangan, yaitu area pandangan strategis (*strategic view*) di UMKM GBX. Penilaian berdasarkan jawaban dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Penilaian untuk tujuh area lainnya dilakukan dengan cara dan pendekatan yang sama, sehingga di akhir didapatkan nilai dari setiap area tingkat kematangan. Setelah nilai dari setiap area sudah didapatkan, maka langkah selanjutnya adalah mencari rata-rata dari total seluruh nilai di setiap area. Rincian penilaian kematangan proses bisnis seluruh UMKM dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.4 Proses Penilaian Area Strategic View GBX

No.	Pertanyaan	Jawaban	Rubrik Penilaian							Justifikasi	Nilai
			1	2	3	4	5	6	7		
SV1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam upaya perbaikan proses	Yang jelas aktif ya, pasti semuanya masih kami berempat yang kerjain dan mengarahkan. Tapi kalau aktif ke bagian operasionalnya itu enggak, karena sudah ada orang. Jadi kita aktifnya berdasarkan job desc masing-masing yang berempat	Tidak pernah aktif	Jarang aktif	Kadang-kadang aktif	Cukup terlibat aktif	Aktif tetapi tidak langsung	Aktif secara langsung tetapi tidak seluruh proses	Aktif secara langsung pada seluruh proses / selalu memonitor secara langsung	Jawaban dari narasumber GBX tersebut mengindikasikan bahwa manajemen puncak dari GBX yang terdiri dari empat orang memang terlibat aktif secara langsung. Kalimat “ <i>masih kami berempat yang kerjain dan mengarahkan</i> ”, mengindikasikan hal tersebut. Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 6 (enam) untuk jawaban SV1.	6
SV2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan dengan strategi organisasi	Hmm...Iya. Jadi kayak misalnya tujuan bisnis gitu. Misalnya tujuan bisnis, ketika kita misalnya mau expand, misalnya memperluas market gitu ya. Otomatis kita proses bisnisnya itu ya bakal nyesuain tujuan itu. Ketika misalnya mau memperluas market, berarti otomatis proses bisnisnya, karyawan harus nambah dong. Karyawan harus nambah, terus cara kayak kita menghandle market-nya itu seperti apa itu. Ketika misalnya mau memperluas market, berarti otomatis proses bisnisnya, karyawan harus nambah dong. Karyawan harus nambah, terus cara kayak kita	Tidak terkait sama sekali	Sedikit terkait	Cukup terkait	Sebagian kecil terkait	Sebagian besar terkait	Hampir semua terkait	Semua terkait dan jelas keterkaitannya	Jawaban dari narasumber GBX tersebut mengindikasikan bahwa sudah terdapat keterkaitan antara tujuan sub proses dengan strategi yang dimiliki GBX saat ini. Namun jawaban narasumber mengarah ke satu strategi saja, yaitu strategi pemasaran atau <i>marketing</i> , yang menunjukkan bahwa masih sebagian kecil tujuan sub proses yang terkait dengan strategi. Berdasarkan jawaban tersebut diberikan skor 4 (empat) untuk jawaban SV2	4

No.	Pertanyaan	Jawaban	Rubrik Penilaian							Justifikasi	Nilai
			1	2	3	4	5	6	7		
		menghandle market-nya itu seperti apa									
SV3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	Iya, ada pertemuan rutin minimal sebulan sekali. Bakal lebih intens kalau misalnya ada event-event, terus ada pesaing. Itu bakal lebih intens.	Tidak ada agenda	Jarang ada agenda	Kadang-kadang ada agenda	Ada agenda, tetapi tidak selalu	Cukup sering ada agenda	Sering ada Agenda (rutin)	Sangat sering ada agenda dan dijadikan prioritas	Jawaban dari narasumber GBX tersebut mengindikasikan bahwa pertemuan dengan manajemen puncak memiliki agenda. Namun, kalimat “ <i>lebih intens kalau misalnya ada event-event, terus ada pesaing</i> ”, mengindikasikan bahwa urgensi dari pertemuan manajemen puncak tersebut hanya seputar peningkatan di dalam UMKM, tetapi tidak membahas perancangan ulang proses. Sehingga, berdasarkan jawaban tersebut diberikan skor 4 (empat) untuk jawaban SV3	6
SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	Iya selalu. Biasanya komunikasinya nanti lebih ke Laili terus ke karyawan-karyawannya.	Tidak pernah sama sekali dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Cukup dikomunikasikan tetapi sebagian kecil	Cukup dikomunikasikan dan sebagian besar	Sering dikomunikasikan	Sangat sering dikomunikasikan dan alurnya jelas	Jawaban dari narasumber GBX mengindikasikan bahwa strategi dan juga kebijakan dikomunikasikan ke seluruh organisasi, melalui Laili (ketua) ke seluruh karyawan yang ada. Berdasarkan hal tersebut, maka diberikan skor 6 (enam) untuk SV4.	4
SV5	Rencana perbaikan untuk eksistensi proses tingkat tinggi didorong oleh pelanggan dan strategi operasi	Kebutuhan pelanggan...kalau kebutuhan pelanggan sih lebih ke ini, lebih ke bentuk produk sih, variasi produk. Kalau untuk prosesnya sih enggak. Cuma ke variasi produk aja.	Tidak didorong sama sekali oleh pelanggan	Sedikit didorong oleh pelanggan	Cukup didorong oleh pelanggan	Sebagian kecil didorong oleh pelanggan	Sebagian besar didorong oleh pelanggan	Hampir semua didorong oleh pelanggan	Semua didorong oleh pelanggan dan ada buktinya	Jawaban tersebut mengindikasikan kebutuhan pelanggan lebih mempengaruhi variasi produk ataupun inovasi produk di GBX sehingga rencana-rencana peningkatan dalam hal kualitas produk dan variasi produk memang diarahkan oleh kebutuhan pelanggan. Tetapi untuk rencana peningkatan proses, tidak dipengaruhi oleh kebutuhan pelanggan.	1

No.	Pertanyaan	Jawaban	Rubrik Penilaian							Justifikasi	Nilai
			1	2	3	4	5	6	7		
										Berdasarkan jawaban tersebut, maka diberikan skor 1 (satu) untuk SV5.	
Subtotal											21
Rata-rata Area <i>Strategic View</i> (SV)											4.2

Tabel 5.5 Rincian Nilai 8 Area Kematangan Proses Bisnis Seluruh UMKM

KODE	PRAKTEK	SPK	3G	DP	MRFRZ	RYS	LSNM	GBX	PWN	VTR	BUTO	MKRN	PLT	DC	NNY	RJD
Pandangan Strategis																
sv1	Manajemen puncak secara aktif terlibat dalam usaha peningkatan proses	4	5	4	6	5	5	6	4	5	6	6	5	4	4	6
sv2	Tujuan-tujuan sub-proses diturunkan dari dan terkait dengan strategi organisasi	1	1	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	5
sv3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam pertemuan manajemen puncak	4	2	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	1	4
sv4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan disebarkan ke seluruh organisasi	6	6	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	3	6	6
sv5	Rencana-rencana peningkatan untuk proses-proses di tingkat tinggi dan diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi	5	1	4	4	5	6	1	4	4	4	6	4	2	1	6
SUBTOTAL		20	15	22	24	24	23	21	16	21	22	26	21	13	14	27
RATA-RATA		4	3	4.4	4.8	4.8	4.6	4.2	3.2	4.2	4.4	5.2	4.2	2.6	2.8	5.4
Proses Definisi dan Dokumentasi																
ddp1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan baik di dalam organisasi kami	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	6
ddp2	Proses-proses dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan input dan output yang jelas	2	1	2	3	5	2	2	1	2	2	1	2	1	4	5
ddp3	Peran dan tanggung jawab untuk proses terdefinisi dan terdokumentasikan dengan baik	2	1	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3

KODE	PRAKTEK	SPK	3G	DP	MRFRZ	RYS	LSNM	GBX	PWN	VTR	BUTO	MKRN	PLT	DC	NNY	RJD
ddp4	Proses-proses dalam organisasi kami terdefiniskan sehingga semua orang dalam organisasi tahu bagaimana cara mereka bekerja	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
ddp5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan dalam perusahaan	4	1	2	2	2	6	4	1	6	6	1	3	1	2	6
ddp6	Organisasi kami menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis	1	1	1	3	4	1	3	1	1	1	1	3	1	1	4
SUBTOTAL		17	12	17	19	22	21	20	14	21	21	15	20	13	19	29
RATA-RATA		2.83	2.00	2.83	3.17	3.67	3.50	3.33	2.33	3.50	3.50	2.50	3.33	2.17	3.17	4.83
Proses Pengukuran dan Pengelolaan																
mmp1	Ukuran-ukuran proses terdefiniskan dan terdokumentasikan untuk setiap proses	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4
mmp2	Kinerja proses diukur dalam perusahaan	1	1	3	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	3	6
mmp3	Target kinerja digunakan untuk setiap tujuan proses	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	4	2	2	5	1
mmp4	Indikator kinerja dikomunikasikan dalam organisasi secara rutin	1	2	4	2	5	2	4	1	4	4	3	4	1	2	6
mmp5	Hasil kinerja digunakan dalam menentukan target peningkatan	4	2	5	1	2	6	6	5	5	2	5	4	1	6	6
mmp6	Perubahan-perubahan untuk proses harus melewati proses perubahan formal	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	5
mmp7	Perubahan proses dikomunikasikan kepada semua pihak terkait	6	1	4	5	2	5	2	6	4	6	5	5	1	2	5
SUBTOTAL		16	10	22	13	17	22	17	17	20	18	21	19	9	21	33
RATA-RATA		2.29	1.43	3.14	1.86	2.43	3.14	2.43	2.43	2.86	2.57	3.00	2.71	1.29	3.00	4.71
Struktur Proses Organisasi																

KODE	PRAKTEK	SPK	3G	DP	MRFRZ	RYS	LSNM	GBX	PWN	VTR	BUTO	MKRN	PLT	DC	NNY	RJD
pos1	Pekerjaan-pekerjaan biasanya memiliki banyak dimensi dan tidak pekerjaan sederhana	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4
pos2	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan proses yang mulus antar departemen/bagian	6	1	1	6	1	6	6	1	6	6	1	6	1	2	6
pos3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai bagian yang berbeda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
pos4	Kepemilikan proses (siapa yang bertanggung jawab terhadap proses) didefinisikan dan dibuat	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1	1	5
pos5	Pemilik proses ada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
pos6	Pada hirarki mana seseorang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis (misal manajer proses)? (bagian dari manajemen puncak, langsung dibawah manajemen puncak, pada tingkatan bawah, kami tidak memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap proses bisnis)	1	1	1	3	1	1	4	1	1	5	1	3	1	1	6

KODE	PRAKTEK	SPK	3G	DP	MRFRZ	RYS	LSNM	GBX	PWN	VTR	BUTO	MKRN	PLT	DC	NNY	RJD
pos7	Bagaimanakah manajemen proses (tanggung jawab untuk dokumentasi proses, pengaturan peningkatan proses, dokumentasi perubahan, dll) diatur dalam organisasi (kami memiliki unit organisasi khusus, manajemen proses adalah bagian dari unit organisasi yang lebih besar, orang-orang tertentu bertanggungjawab untuk manajemen proses; tidak dalam bentuk apapun)	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2
SUBTOTAL		16	8	9	15	8	14	17	8	13	20	9	19	8	9	31
RATA-RATA		2.29	1.14	1.29	2.14	1.14	2.00	2.43	1.14	1.86	2.86	1.29	2.71	1.14	1.29	4.43
Manajemen Manusia																
uk1	Karyawan terus menerus mempelajari hal baru dalam pekerjaannya	5	1	5	5	4	4	4	2	3	3	2	3	4	2	5
uk2	Karyawan dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis	3	1	3	3	1	1	1	1	4	4	1	3	1	1	1
uk3	Karyawan dilatih untuk mengoperasikan proses yang baru atau diubah sebelum diimplementasikan	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5
uk4	Karyawan bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan bisnis	6	4	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6
uk5	Bakat kreatif karyawan digairahkan dengan perbaikan-perbaikan berjenjang dan terobosan	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	5	2	1	3	3
SUBTOTAL		21	12	21	21	18	18	17	10	20	21	19	19	17	17	20
RATA-RATA		4.2	2.4	4.2	4.2	3.6	3.6	3.4	2	4	4.2	3.8	3.8	3.4	3.4	4
Proses Budaya Organisasi																

KODE	PRAKTEK	SPK	3G	DP	MRFRZ	RYS	LSNM	GBX	PWN	VTR	BUTO	MKRN	PLT	DC	NNY	RJD
pok1	Istilah-istilah proses seperti input, output, proses dan pemilik proses digunakan dalam percakapan sehari-hari dalam perusahaan	3	1	1	1	6	6	1	1	1	1	1	5	1	1	1
pok2	Rata-rata karyawan memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait	5	3	6	5	6	6	6	6	6	4	6	4	3	6	6
pok3	Saat anggota berbagai departemen berkumpul, sering timbul ketegangan	4	2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
pok4	Karyawan dari berbagai bagian merasa bahwa tujuan bagian mereka selaras	5	2	5	5	5	5	3	5	6	5	6	4	4	6	6
pok5	Manajer dari berbagai departemen mengadakan pertemuan secara reguler untuk mendiskusikan masalah-masalah proses bisnis	6	4	4	6	2	6	6	6	2	3	4	5	2	4	6
pok6	Orang dari berbagai departemen merasa nyaman berdiskusi satu sama lain saat dibutuhkan	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4
SUBTOTAL		29	18	24	27	28	31	25	26	23	22	26	27	19	26	26
RATA-RATA		4.83	3.00	4.00	4.50	4.67	5.17	4.17	4.33	3.83	3.67	4.33	4.50	3.17	4.33	4.33
Orientasi Pasar																
tu1	Organisasi kami melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan	5	1	4	4	1	5	4	5	4	5	6	3	5	3	5
tu2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling dihargai oleh pelanggan	6	1	7	3	6	6	6	6	6	6	6	6	3	6	3
tu3	Umpan balik yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis untuk peningkatan proses internal	4	2	6	6	5	5	4	6	4	4	6	4	4	3	6

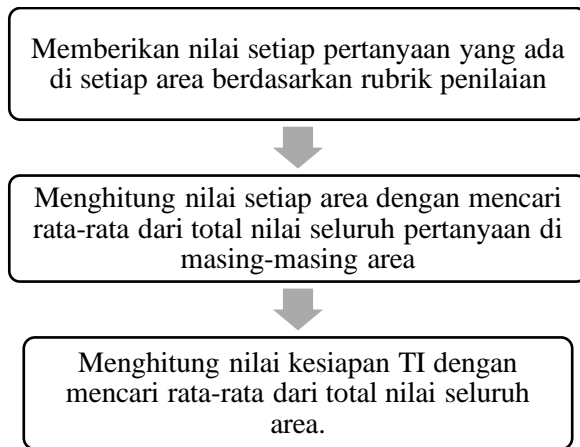
KODE	PRAKTEK	SPK	3G	DP	MRFRZ	RYS	LSNM	GBX	PWN	VTR	BUTO	MKRN	PLT	DC	NNY	RJD
tu4	Organisasi kami secara sistematis dan sering mengukur kepuasan pelanggan	3	2	4	4	2	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3
tu5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	2	2	6
tu6	Kami memantau aktivitas kompetitor	3	2	6	6	6	4	4	2	2	4	6	6	4	4	2
tu7	Kami merespon tindakan kompetitor dengan cepat	2	2	2	4	7	6	6	2	2	4	4	4	2	2	2
SUBTOTAL		29	15	34	32	33	36	33	31	27	31	38	32	24	24	27
RATA-RATA		4.14	2.14	4.86	4.57	4.71	5.14	4.71	4.43	3.86	4.43	5.43	4.57	3.43	3.43	3.86
Pandangan Pemasok																
vd1	Organisasi kami bermitra (misal membentuk hubungan jangka panjang) dengan pemasok kunci	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	6
vd2	Organisasi kami bekerjasama dengan pemasok untuk meningkatkan proses	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2
vd3	Perubahan pada proses bisnis secara formal disampaikan kepada supplier	2	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2	2	2	6
SUBTOTAL		8	8	8	12	12	8	8	8	12	10	13	10	10	10	3.3666667
RATA-RATA		2.67	2.67	2.67	4.00	4.00	2.67	2.67	2.67	4.00	3.33	4.33	3.33	3.33	3.33	1.12
TOTAL		156	98	157	163	162	173	158	130	157	165	167	167	113	140	196.36667
RATA-RATA		3.39	2.13	3.41	3.54	3.52	3.76	3.43	2.83	3.41	3.59	3.63	3.63	2.46	3.04	4.50

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

5.2.2 Penilaian Kesiapan Teknologi Informasi UMKM

Penilaian aspek kesiapan penerapan teknologi informasi juga dilakukan dengan cara dan pendekatan yang sama dengan penilaian kematangan proses bisnis. Setelah wawancara dilakukan dengan narasumber dari setiap UMKM, maka data yang didapatkan diolah dan dinilai sesuai dengan rubrik penilaian kesiapan teknologi informasi yang terlampir di dalam penelitian ini.

Langkah penilaian kesiapan TI dapat digambarkan ke dalam diagram seperti yang terdapat pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2 Langkah Penilaian Kesiapan TI

Proses penilaian kesiapan teknologi informasi akan dicontohkan untuk salah satu area yang ada, yaitu Infrastruktur TI pada Tabel 5.6. **Penilaian dua area lainnya dilakukan dengan pendekatan yang sama, sehingga selanjutnya akan diperoleh nilai setiap area kesiapan TI.** Setelah nilai setiap area diperoleh, maka nilai kesiapan TI setiap UMKM diperoleh dengan mencari rata-rata dari total nilai seluruh area. Rincian nilai setiap area kesiapan TI dapat dilihat pada Tabel 5.7

Tabel 5.6 Proses Penilaian Area Infrastruktur TI GBX

Pertanyaan	Jawaban	Rubrik Penilaian			Justifikasi	Nilai
		1	2	3		
Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	Tidak ada	Tidak ada telepon yang digunakan	Ada sedikit telepon	Ada banyak telepon	Jawaban narasumber mengindikasikan bahwa tidak ada telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis, sehingga berdasarkan jawaban tersebut diberi skor 1 (satu) untuk pertanyaan pertama.	1
Jumlah telepon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	8	Tidak ada telepon genggam yang digunakan	Ada sedikit telepon genggam	Ada banyak telepon genggam	Jawaban tersebut mengindikasikan ada cukup banyak telepon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis, sehingga diberikan skor 3 (tiga) untuk pertanyaan kedua.	3
Jumlah komputer	4 (Laptop)	Tidak ada komputer	Ada salah satu dari komputer	Ada keduanya komputer	Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa	2

Pertanyaan	Jawaban	Rubrik Penilaian			Justifikasi	Nilai
		1	2	3		
(desktop, laptop)		(desktop, laptop)	(desktop, laptop) tetapi jumlahnya sedikit	(desktop, laptop) dalam jumlah yang cukup banyak	laptop digunakan pihak manajemen untuk kebutuhan bisnis. Namun yang menggunakan laptop hanya anggota dari hirarki tertentu di dalam UMKM, yaitu hanya pihak manajemen. Sehingga diberikan skor 2 (dua) untuk pertanyaan ini.	
Jenis akses internet	Wi-Fi	Tidak ada internet	Dial up	ADSL, ISDN, Cable Modem, Leased line, Sattelite, dll	Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa di dalam menjalankan proses bisnis, GBX sudah menggunakan jaringan internet sehingga diberikan skor 3 (tiga) untuk pertanyaan keempat.	3
Jaringan area lokal (LAN)	Tidak ada	Tidak ada	LAN berbasis pada teknologi IEEE 802.3 (ethernet)	LAN berbasis pada teknologi IEEE teknologi 802.11b (Wi-fi)	Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa GBX tidak menyediakan jaringan area lokal untuk mendukung kelancaran proses bisnis di UMKM-	1

Pertanyaan	Jawaban	Rubrik Penilaian			Justifikasi	Nilai
		1	2	3		
					nya, sehingga diberikan skor 1 (satu) untuk pertanyaan kelima.	
Bandwidth internet	Tidak mengetahui	Tidak mengetahui	< 4 mbps	>8 mbps	Narasumber tidak mengetahui <i>bandwidth</i> internet di GBX, sehingga berdasarkan rubric penilaian, diberikan skor 1 (satu) untuk pertanyaan keenam.	1
Internet server/ Hosting dengan keamanan yang tinggi	Internet Hosting	Tidak ada	Ada internet server/ hosting, tetapi tidak membayar	Ada internet server/hosting, membayar	Jawaban tersebut mengindikasikan bahwa GBX sudah menggunakan hosting berbayar untuk <i>website</i> -nya, maka diberikan skor 3 (tiga) untuk pertanyaan ini.	3
Wireless LAN/Wi-Fi internet	Iya	Tidak ada	Ada, dengan koneksi Ad-hoc	Ada, dengan koneksi infrastruktur	Jawaban mengindikasikan bahwa GBX sudah menggunakan Wi-Fi sehingga akses terhadap internet tidak terbatas. Berdasarkan observasi, Wi-Fi yang dimiliki GBX	3

Pertanyaan	Jawaban	Rubrik Penilaian			Justifikasi	Nilai
		1	2	3		
					juga merupakan Wi-Fi dengan topologi infrastruktur, sehingga diberikan skor 3 (tiga) untuk pertanyaan ini.	
Rata-rata Nilai Area Infrastruktur TI						2.13

Tabel 5.7 Rincian Nilai Kesiapan TI Seluruh UMKM

PERTANYAAN	SPK	3G	DP	MRF RZ	RYS	LS NM	GBX	PWN	VTR	BU TO	MK RN	PLT	DC	RNY	RJD
INFRASTRUKTUR TI															
Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Jumlah telpn genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
Jumlah komputer (desktop, laptop)	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3
Jenis akses internet	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Jaringan area lokal (LAN)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Bandwidth Internet	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3
Internet Server / Hosting dengan keamanan yang tinggi	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3
Wireless LAN/wifi internet	2	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3

PERTANYAAN	SPK	3G	DP	MRF RZ	RYS	LS NM	GBX	PWN	VTR	BU TO	MK RN	PLT	DC	RNY	RJD
Rata-rata															
APLIKASI TI															
Standar aplikasi perangkat lunak	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3
Menggunakan Internet untuk mendapatkan informasi	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tersedia <i>website</i>	1	1	2	3	1	2	3	1	1	2	3	3	1	1	3
Layanan Internet digunakan atau disediakan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
E-mail / IM untuk berkomunikasi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3
Forum / Jejaring Sosial untuk bekerja sama	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sistem Informasi Manajemen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Manajemen Aset	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Rata-rata															
SUMBER DAYA TI															

PERTANYAAN	SPK	3G	DP	MRF RZ	RYS	LS NM	GBX	PWN	VTR	BU TO	MK RN	PLT	DC	RNY	RJD
Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	1	2	3
Berapa jumlah karyawan yang menggunakan Internet	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3
Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/ keahlian mereka menggunakan SI/TI	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2
Apakah ada kapasitas pemilik perusahaan untuk inovasi / menciptakan produk baru	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2
Rata-rata															
Rata-rata per UMKM	2.04	1.67	1.9	2.19	1.95	1.95	2.23	1.71	2	2.04	2.19	2.28	1.67	2.14	2.71

5.2.2.1 Nilai Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan TI

Pada bagian ini terdapat hasil pengolahan data kematangan proses bisnis dan kesiapan TI untuk setiap studi kasus.

5.2.2.1.1 GBX

GBX memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.61**. Area dengan rata-rata nilai paling tinggi adalah **Orientasi Pasar** (TU) dengan nilai **4.71**, sedangkan area dengan rata-rata nilai paling rendah adalah **Proses Pengukuran dan Pengelolaan** (MMP) dengan nilai **2.43**.

Tabel 5.8 Nilai Studi Kasus GBX

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	21	20	17	17	17	25	33	8	2.24
Rata-rata	4.2	3.33	2.43	3.14	3.8	4.33	4.71	2.67	
Rata-rata Keseluruhan									

GBX memprioritaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan di dalam mengembangkan produk dan layanannya. Hal ini disebabkan karena GBX memiliki pesaing yang cukup banyak di dalam industri makanan ayam geprek. Dengan adanya pesaing yang cukup banyak ini, *owner* GBX sangat memperhatikan kebutuhan dan selera pasarnya. Selain itu, GBX juga rutin melakukan pemantauan aktivitas pesaing terutama pesaing-pesaing yang tergolong baru. Oleh karena itu, rata-rata nilai pada area Orientasi Pasar memperoleh nilai yang paling tinggi dari antara area lainnya.

Pada area Proses Pengukuran dan Pengelolaan, GBX belum memiliki KPI (*Key Performance Indicator*). Indikator kinerja proses belum dipikirkan, sehingga yang dikomunikasikan di dalam organisasi hanya berupa target produksi. Hal-hal yang berkaitan dengan waktu ideal produksi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan produksi hanya dikomunikasikan secara lisan dan sudah menjadi budaya di organisasi.

Proses bisnis yang ada di GBX sendiri sudah terdokumentasi namun masih dalam bentuk diagram alur yang sangat sederhana. Aktivitas-aktivitas yang ada di dalam sebuah proses belum didokumentasikan dengan lebih rinci, begitu juga dengan bagian ataupun orang yang bertanggung jawab terhadap satu rangkaian proses.

Dari segi Manajemen Karyawan, karyawan di GBX yang banyak belajar mengenai hal-hal baru adalah bagian manajemen. Sedangkan karyawan yang bekerja di bagian operasional, seperti bagian produksi dan penjaga outlet, kurang diperhatikan. Berdasarkan hasil wawancara langsung, narasumber GBX, yaitu Achmad mengatakan bahwa sejauh ini belum ada bakat kreatif ataupun inovasi dari karyawan operasional yang dapat dijadikan terobosan bagi bisnis. Semua inovasi dan ide peningkatan masih berasal dari bagian manajemen.

5.2.2.1.2 SPK

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, SPKK memperoleh rata-rata kematangan proses bisnis sebesar **3.39**. Rincian nilai dari setiap area kematangan proses bisnis spkk dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut.

Tabel 5.9 Nilai Studi Kasus SPK

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	20	17	16	16	21	29	29	8	2.05
Rata-rata	4	2.83	2.28	2.28	4.2	4.83	4.14	2.67	
Rata-rata keseluruhan								3.39	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa area yang memiliki rata-rata paling tinggi adalah adalah area **Budaya Organisasi Proses (POK)**, dengan rata-rata **4.83**. Meskipun jumlah karyawan dan struktur organisasi di SPKK dapat dikategorikan cukup kompleks dibandingkan dengan UMKM yang lain,

koordinasi seluruh bagian yang ada di SPKK berjalan dengan lancar. Hal ini disebabkan karena rutinnnya pertemuan yang dilakukan oleh Pak Irham selaku *owner* dari SPKK, dengan karyawannya. Di setiap pertemuan yang dilakukan, *owner* juga selalu membahas rencana mingguan, progres setiap karyawan, kendala, serta *pending matter* setiap minggunya. Oleh karena itu komunikasi antara setiap bagian di SPKK berjalan dengan Lancar.

Konflik antar bagian yang berbeda juga jarang terjadi di SPKK, karena segala sesuatunya dikomunikasikan. Konflik yang terjadi di SPKK biasanya terjadi pada waktu-waktu tertentu saja, seperti ketika ada promo yang dilakukan dan permintaan terhadap produk mendadak mengalami peningkatan. Sedangkan rata-rata paling rendah dimiliki dua area yang berbeda, dengan rata-rata yang sama, yaitu sebesar **2.28**. Area tersebut adalah **Pengukuran dan Pengelolaan Proses (MMP)** dan **Struktur Organisasi Proses (POS)**. Pengukuran kinerja dari setiap proses belum terstruktur di SPKK. Pembuatan KPI (*Key Performance Indicator*) juga masih ada di dalam tahap survei, oleh karena itu karyawan yang ada di SPKK bekerja berdasarkan target harian dari *Sales* maupun jumlah stok produk yang ada di gudang. Dengan kata lain, baik atau tidaknya proses yang berlangsung di SPKK belum memiliki indikator yang jelas. Selama ini, semuanya bekerja berdasarkan beban produksi saja.

Untuk struktur organisasi sendiri, memang SPKK sudah memiliki bagan terstruktur, namun bagan tersebut lebih berpengaruh terhadap alur komunikasi karyawan saja. Setiap bagian memang sudah memiliki peran masing-masing di dalam SPKK, yang disampaikan secara lisan di awal. Namun, untuk pertanggungjawaban setiap proses yang ada di SPKK, semuanya masih ada di pemilik (*owner*).

5.2.2.1.3 3G

3G adalah UMKM yang mendapatkan rata-rata nilai kematangan proses bisnis yang **paling rendah**, yaitu sebesar

2.13. Rincian rata-rata kematangan proses bisnis di 3G dapat dilihat pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10 Nilai Studi Kasus 3G

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	15	12	10	8	12	18	15	10	1.67
Rata-	3	2	1.42	1.14	2.4	3	2.14	2.67	
Rata-rata keseluruhan								2.13	

Sumber daya yang ada di 3G cukup terbatas jika dibandingkan dengan UMKM lainnya yang menjadi objek pada penelitian ini. Karyawan yang dimiliki Bu Suparti (*owner*), terbatas pada karyawan bagian produksi saja, yang pada umumnya hanya memberikan kontribusi tenaga kepada UMKM 3G. Area yang memiliki rata-rata paling tinggi di 3G adalah **Pandangan Strategis** (SV) dan **Proses Budaya Organisasi** (POK) dengan rata-rata nilai **3**. Sedangkan area dengan rata-rata paling rendah adalah **Struktur Proses Organisasi** (POS) dengan nilai **1.14**. Namun jika dilihat secara keseluruhan, rata-rata setiap area kematangan proses bisnis di 3G juga cenderung rendah. Hal ini dipengaruhi banyak faktor, terutama faktor sumber daya yang ada di 3G. Karyawan tetap yang ada di 3G berjumlah 3 (tiga) orang sehingga struktur organisasi yang ada sangat sederhana dan tidak terdefiniskan dengan baik. Selain itu, pekerjaan-pekerjaan yang ada di 3G juga adalah pekerjaan-pekerjaan sederhana dan biasanya dikerjakan serabutan oleh karyawan di bagian produksi.

Namun, jumlah karyawan yang masih sedikit tersebut menyebabkan komunikasi antara karyawan dengan karyawan dan juga karyawan dengan *owner* cukup lancar. Latar belakang karyawan yang juga adalah warga sekitar rumah produksi Kacang 3G, menyebabkan budaya gotong royong dan kekeluargaan cukup tinggi di UMKM ini. Hal tersebut juga

menyebabkan area Proses Budaya Organisasi menjadi salah satu area dengan nilai yang paling tinggi pada UMKM 3G.

Namun, keberlangsungan setiap proses yang ada di 3G masih ditanggungjawab oleh *owner* secara langsung. Oleh karena itu, pengaruh dan peran *owner* di UMKM 3G masih besar. Area Pandangan Strategis (SV) juga mendapatkan rata-rata paling tinggi di 3G karena *owner* juga terlibat cukup aktif di dalam keberlangsungan proses yang ada di UMKM. Meskipun demikian, rata-rata tersebut masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan UMKM lain karena keaktifan dan peran *owner* terbatas pada hal-hal yang bersifat operasional. Karena dari segi proses dan sumber daya UMKM 3G juga masih tergolong sederhana, hal-hal yang menyangkut dengan struktur organisasi, pengukuran kinerja, dan dokumentasi belum dianggap sebagai sebuah prioritas dan sesuatu yang memiliki urgensi di UMKM ini.

5.2.2.1.4 DP

DP memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar 3.41. Rincian nilai setiap area kematangan proses bisnis di DP dapat dilihat pada Tabel 5.11 di bawah ini.

Tabel 5.11 Nilai Studi Kasus DP

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	22	17	22	9	21	24	34	8	
Rata-rata	4.4	2.83	3.14	1.28	4.2	4	4.85	2.67	1.90
Rata-rata keseluruhan								3.41	

Area dengan rata-rata nilai paling rendah adalah **Struktur Proses Organisasi (POS)** dengan nilai **1.28**, sedangkan area dengan rata-rata nilai paling tinggi adalah **Orientasi Pasar (TU)** dengan nilai **4.85**. Karyawan yang bekerja di DP berjumlah 6 orang yang terbagi menjadi bagian produksi, pengiriman, dan juga admin. Meskipun karyawan yang dimiliki

UMKM DP berjumlah lumayan banyak, namun karyawan-karyawan tersebut semuanya masih mengerjakan sesuatu yang bersifat teknis dan operasional. Sedangkan hal-hal yang sifatnya lebih taktis dan strategis masih dipegang penuh oleh Pak Deddy selaku *owner*.

Hal ini menyebabkan pekerjaan-pekerjaan yang ada di DP juga masih merupakan pekerjaan-pekerjaan yang sederhana. Struktur organisasi di DP juga tidak dituliskan secara formal dan tidak ada karyawan yang bertanggung jawab terhadap proses yang berlangsung di UMKM. Semua proses masih ditanggungjawabkan secara langsung oleh *owner* dan juga istrinya. Struktur yang masih tergolong sederhana ini menyebabkan area Struktur Proses Organisasi menjadi area dengan rata-rata nilai yang paling rendah di DP.

Sedangkan untuk orientasi pasar sendiri, DP memperoleh nilai paling tinggi pada area tersebut karena *owner* sangat memperhatikan kepuasan dan keinginan pelanggan. Meskipun UMKM DP adalah *make to order*, *owner* dari DP rutin melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan seperti apa, terkait produk-produk pudding terbaru yang sedang laku di pasar. Saran dan juga masukan pelanggan juga menjadi salah satu hal yang mendasari peningkatan dan perbaikan yang ada di UMKM.

5.2.2.1.5 MRFRZ

MRFRZ memperoleh rata-rata nilai sebesar 3.54. Rincian rata-rata nilai setiap area kematangan proses bisnis MRFRZ dapat dilihat pada Tabel 5.12. Pandangan Strategis (SV) adalah area dengan rata-rata nilai paling tinggi dengan nilai 4.8, dan Proses Pengukuran dan Pengelolaan (MMP) sebagai area dengan rata-rata nilai paling rendah, yaitu 1.85. Keaktifan *owner* di MRFRZ tidak hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat operasional saja, tetapi *owner* juga berperan aktif di dalam berinovasi, memperluas bidang usaha, dan meningkatkan kualitas proses.

Tabel 5.12 Nilai Studi Kasus MRFRZ

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	24	19	13	15	21	27	32	12	2.20
Rata-rata	4.8	3.17	1.85	2.14	4.2	4.5	4.57	4	
Rata-rata keseluruhan								3.54	

Pertemuan *owner* dengan karyawan membahas tentang strategi dan target juga rutin dilakukan setiap bulannya, sehingga tujuan dari sub proses yang ada sejalan dengan strategi organisasi. Namun, pengukuran dan kinerja proses pada MRFRZ belum dilakukan secara sistematis dan terstruktur karena MRFRZ sendiri belum memiliki KPI (*Key Performance Indicator*) untuk setiap proses yang berlangsung sehingga tidak ada indikator kinerja yang dikomunikasikan di dalam organisasi. Evaluasi yang dilakukan juga terbatas pada ketercapaian target produksi, sedangkan evaluasi untuk setiap proses yang berlangsung di MRFRZ belum dilakukan. Hal ini menyebabkan dari sisi Proses pengukuran dan pengelolaan, MRFRZ mendapatkan rata-rata nilai yang rendah dibandingkan dengan area lainnya.

Dari sisi manajemen karyawan, MRFRZ belum membuat pelatihan khusus untuk karyawan dalam metode dan perbaikan proses bisnis, tetapi karyawan sering diikutkan pelatihan di tempat-tempat lain yang berhubungan dengan pekerjaannya di MRFRZ. Untuk faktor eksternalnya, MRFRZ memberikan perhatian yang cukup baik. MRFRZ melakukan studi pasar untuk menentukan kebutuhan pelanggan, terutama pada produk-produk baru yang dikeluarkan MRFRZ. Selain itu dari sisi *supplier*, meskipun MRFRZ tidak memiliki kontrak atau pun perjanjian tertulis dengan *supplier*, hubungan MRFRZ dengan *supplier* berjalan dengan cukup baik. Hal ini juga dibuktikan dengan seringnya pelatihan dan juga *baking class* yang difasilitasi oleh *supplier*.

5.2.2.1.6 RYS

RYS memperoleh rata-rata nilai **3.52**. Rincian rata-rata nilai kematangan proses bisnis RYS dapat dilihat pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13 Nilai Studi Kasus RYS

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	24	22	17	8	18	28	33	12	1.96
Rata-rata	4.8	3.67	2.42	1.14	3.6	4.7	4.71	4	
Rata-rata keseluruhan								3.52	

Area yang memperoleh rata-rata nilai paling tinggi adalah **Pandangan Strategis** (SV) dengan nilai **4.8**, sedangkan area dengan rata-rata nilai paling rendah adalah **Struktur Proses Organisasi** (POS) dengan rata-rata nilai **1.14**. *Owner* dari RYS cukup aktif terlibat di dalam proses yang ada di RYS. Pengarahan setiap pagi juga rutin diberikan oleh *owner* kepada seluruh karyawan, dimana di setiap arahan, *owner* selalu mengingatkan visi, misi, strategi, dan juga SOP yang ada di organisasi. Oleh karena itu area Pandangan Strategi pada UMKM ini mendapatkan rata-rata nilai paling tinggi. Sedangkan untuk Struktur Proses Organisasi sendiri, meskipun karyawan yang ada di RYS berjumlah cukup banyak, yaitu 14 orang, dan memang sudah dibuatkan struktur organisasinya secara formal, namun *owner* merasa bahwa struktur organisasi tersebut tidak membantu dan melancarkan proses yang berjalan di organisasi.

Struktur organisasi dibuat karena formalitas untuk memenuhi persyaratan saja, namun pada praktiknya tidak dijalankan. *Owner* menganggap struktur organisasi yang ada membuat karyawan bekerja hanya sesuai dengan tugasnya sehingga karyawan tidak melihat semua proses yang ada sebagai suatu hal yang saling berkaitan. Oleh karena itu, struktur organisasi yang dimiliki oleh RYS tidak dijalankan sebagaimana seharusnya. Selain itu, di RYS juga tidak ada pemilik proses

sehingga semua proses yang berlangsung juga masih ditanggungjawab oleh Pak Arif, selaku *owner*.

Dari faktor eksternal, *owner* RYS sangat mengikuti dan memperhatikan aktivitas dari kompetitor ataupun pesaing. Terutama, karena jenis produk yang dihasilkan oleh RYS adalah salah satu produk yang memiliki pesaing cukup banyak di daerah Jawa Timur. Aktivitas dari pesaing cenderung sangat mempengaruhi strategi, inovasi, dan juga target peningkatan yang ada di RYS. Hal ini juga dapat dilihat dari rata-rata nilai yang diperoleh pada area Orientasi Pasar. Area Tersebut mendapatkan rata-rata nilai cukup tinggi dari area lainnya.

5.2.2.1.7 LSNM

LSNM mendapatkan rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.91**. Rincian rata-rata nilai setiap area kematangan proses bisnis LSNM dapat dilihat pada Tabel 5.14 di bawah ini.

Tabel 5.14 Nilai Studi Kasus LSNM

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	23	21	22	21	18	31	36	8	1.96
Rata-rata	4.6	3.5	3.14	3	3.6	5.17	5.14	2.67	
Rata-rata keseluruhan								3.91	

Area yang paling tinggi adalah **Proses Budaya Organisasi** (POK) dengan rata-rata nilai sebesar **5.17**, sedangkan area yang memiliki rata-rata nilai paling rendah adalah **Pandangan Pemasok** (VD) dengan rata-rata nilai **2.67**. LSNM sudah memiliki struktur organisasi yang formal. Tetapi yang didefinisikan dan disampaikan oleh *owner* terbatas pada deskripsi pekerjaan setiap karyawan, sedangkan untuk kepemilikan proses yang ada di LSNM juga belum didefinisikan oleh *owner*. Sehingga sama dengan beberapa UMKM yang lain, proses yang berlangsung di LSNM masih ditanggung jawab oleh *owner*. Tapi cukup berbeda dengan UMKM lainnya,

LSNM sendiri memiliki cabang yang berada di Jakarta. Untuk cabang tersebut, *owner* dari LSNM menunjuk satu orang yang berperan sebagai penanggung jawab semua proses yang ada di cabang Jakarta tersebut.

Karyawan yang bekerja di LSNM berjumlah 9 orang. 5 orang bekerja bersama Pak Bachtiar di cabang Surabaya, sedangkan 4 orang lagi bekerja di cabang Jakarta. Karena 1 cabang cenderung memiliki karyawan yang sedikit dan dengan pembagian tugas yang sederhana, komunikasi di organisasi berjalan dengan lancar. Karyawan yang bekerja di LSNM juga sudah memahami keterkaitan suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, sehingga untuk area Struktur Proses Organisasi mendapatkan rata-rata nilai yang paling tinggi.

Dari faktor eksternalnya, LSNM mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan pasar yang ditarget, sehingga LSNM memperkuat sisi *branding* dan juga *packaging*-nya karena menyesuaikan dengan pasarnya. Saran dan masukan dari pelanggan dijadikan bahan pertimbangan untuk peningkatan proses internal maupun kualitas dari produk, namun pengukuran dari kepuasan itu sendiri belum sistematis dan terstruktur. Namun untuk pemasok (*supplier*) sendiri, LSNM belum menjalin hubungan yang cukup erat karena pemasok utama LSNM cukup banyak dan berganti-ganti. Hubungan dengan pemasok hanya terbatas pada pembelian bahan baku saja. Sehingga area Pandangan Pemasok mendapatkan rata-rata nilai paling rendah.

5.2.2.1.8 PWN

PWN memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **2.82**. Rincian rata-rata nilai setiap area kematangan proses bisnis di PWN dapat dilihat pada Tabel 5.15. PWN adalah salah satu UMKM yang menempati posisi 3 terendah untuk rata-rata nilai kematangan proses bisnis. Area yang paling rendah adalah Struktur Proses Organisasi, dengan nilai 1.14 dan area yang paling tinggi adalah Orientasi Pasar dengan nilai sebesar 4.42.

Tabel 5.15 Nilai Studi Kasus PWN

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	16	14	17	8	10	26	31	8	1.72
Rata-rata	3.2	2.33	2.4	1.14	2	4.3	4.42	2.67	
Rata-rata keseluruhan								2.82	

Karyawan yang ada di PWN berjumlah 7 orang, namun ketujuh orang karyawan ini dibagi ke dalam 2 rumah produksi. Rumah produksi yang pertama memiliki 4 orang karyawan dan rumah produksi yang kedua memiliki 3 orang. Ketujuh karyawan ini semuanya ada di bagian produksi. Oleh karena itu, meskipun jumlah karyawan yang ada di PWN cukup banyak, *owner* PWN tidak membuat struktur organisasi di PWN karena menganggap bahwa pembagian tugas yang ada di PWN masih sangat sederhana.

Karyawan yang ada di PWN juga diberikan tanggung jawab dalam hal produksi saja, tetapi untuk tanggung jawab setiap proses yang ada semuanya masih ada pada *owner* PWN. Hal ini menyebabkan nilai pada area Struktur Proses Organisasi di PWN sangat rendah. *Owner* dari PWN sendiri juga masih mengambil peran yang cukup besar di dalam berjalannya kegiatan operasional yang ada di PWN. Bukan hanya struktur organisasi, namun proses bisnis yang ada di PWN juga belum terdefinisi dan terdokumentasi. Setiap proses yang berlangsung disampaikan dan dijelaskan secara verbal saja oleh *owner* dari PWN kepada karyawan.

Dari faktor eksternalnya, PWN cenderung memperoleh nilai yang cukup baik pada area Orientasi Pasar. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa *owner* dari PWN sering melakukan studi pasar untuk melihat *trend* yang sedang ada di pasar sekarang. PWN juga sangat mementingkan kepuasan pelanggan untuk bisa tetap mempertahankan pasarnya, terutama karena pesaing di dalam industri *almond crispy* cukup banyak.

5.2.2.1.9 VTR

VTR memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.41**. Rincian rata-rata nilai setiap area kematangan proses bisnis di VTR dapat dilihat pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16 Nilai Studi Kasus VTR

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	21	21	20	13	20	23	27	12	2.00
Rata-rata	4.2	3.5	2.85	1.85	4	3.83	3.85	4	
Rata-rata								3.41	

Pandangan Strategis (SV) adalah area dengan rata-rata nilai yang paling tinggi, sedangkan Struktur Proses Organisasi (POS) adalah area dengan rata-rata nilai paling rendah. *Owner* dari VTR sangat terlibat aktif di dalam peningkatan proses yang ada di VTR. Semua inovasi produk dan varian baru juga masih berasal dari *owner*. Salah satu hal yang paling membuktikan keaktifan *owner* di dalam peningkatan proses yang ada di VTR adalah pembuatan-pembuatan mesin produksi yang mayoritas bersumber dari *owner*. Saat pertama kali memulai usaha, minuman VTR masih dijual di *booth-booth* atau di *stand-stand* yang ada, karena VTR belum mampu membuat minuman botol yang tahan lama. Tetapi sejak tahun 2014, VTR baru merilis minuman dalam versi botol karena mesin pasteurisasi telah dibuat sendiri oleh *owner* dari VTR. Selain itu, *owner* VTR juga mengambil peran yang cukup besar di dalam pengawasan dan pertanggung jawaban setiap proses yang berlangsung di VTR. Hal ini menjadi salah satu penyebab rendahnya rata-rata nilai pada area Struktur Proses Organisasi.

Struktur organisasi di VTR sudah terdokumentasi, namun struktur tersebut digunakan hanya untuk mempermudah alur komunikasi di VTR. Sedangkan untuk pertanggung jawaban setiap proses, semuanya masih diambil alih oleh *owner*. Setiap karyawan yang ada di VTR juga dilatih secara langsung oleh

owner VTR karena menurut *owner* konsistensi rasa minuman adalah hal yang penting. Untuk pendokumentasian proses sendiri, masih dibuat di dalam bentuk langkah-langkah ataupun *step-step* yang sederhana. *Owner* tidak menggambarkan proses bisnis ke dalam diagram alur karena menganggap bahwa kemampuan karyawan dalam memahami alur proses bisnis yang didokumentasikan dalam bentuk diagram tidak terlalu baik.

Dari segi faktor eksternal, VTR cukup sering melakukan studi pasar terhadap keinginan pelanggan. Studi pasar ini lebih diarahkan kepada *trend* varian rasa minuman yang sedang laku di pasaran. Pemantauan aktivitas pesaing juga bukan merupakan suatu keharusan bagi *owner* VTR, karena hal tersebut dilakukan pada kondisi-kondisi tertentu saja. VTR juga tidak memiliki perjanjian tertulis dengan pemasok, karena jumlah pemasok VTR banyak dan dapat berganti sewaktu-waktu. Namun, VTR tetap menjalin hubungan kerja sama yang baik dengan pemasoknya.

5.2.2.1.10 BUTO

BUTO memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.58**. Rincian rata-rata nilai setiap area yang ada di BUTO dapat dilihat pada Tabel 5.17.

Tabel 5.17 Kematangan Proses Bisnis BUTO

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	22	21	18	22	21	22	31	10	
Rata-rata	4.4	3.5	2.57	3.14	4.2	3.67	4.43	3.33	
Rata-rata keseluruhan									3.63

Area dengan rata-rata nilai paling tinggi di BUTO adalah **Pandangan Strategis (SV)** dengan nilai **4.4**, sedangkan area dengan rata-rata nilai paling rendah adalah **Proses Pengukuran dan Pengelolaan (MMP)** dengan nilai 2.57. Peran dari *owner* di BUTO masih sangat besar, terutama karena BUTO termasuk UMKM yang masih baru. Meskipun tergolong

baru, *owner* BUTO tidak aktif lagi dalam hal yang berhubungan langsung dengan pekerjaan operasional. Di dalam menjalankan proses bisnisnya, di setiap cabang BUTO terdapat 1 orang *supervisor*. *Supervisor* yang ada di BUTO bertugas menyampaikan dan menyalurkan kebijakan dan keputusan yang berasal dari *owner* dan melakukan pengawasan terhadap proses yang berlangsung di setiap cabang. Sedangkan untuk perencanaan produksi, pengalokasian sumber daya, dan pengambilan keputusan semuanya masih berada pada *owner*. Indikator kinerja di BUTO juga belum didefinisikan dan ditentukan. Baik tidaknya sebuah proses produksi yang berjalan hanya ditentukan dari kualitas produk yang dihasilkan.

Dari faktor eksternal organisasi, BUTO memperoleh rata-rata nilai yang cukup baik juga pada area Orientasi Pasar. BUTO cukup memperhatikan kebutuhan dan keinginan pasar untuk tetap bisa mempertahankan pasar yang ditarget. Terutama karena BUTO termasuk UMKM yang masih baru dibentuk. Saran dan masukan dari pelanggan dijadikan sebagai pertimbangan bagi BUTO untuk mengembangkan usahanya.

Struktur organisasi yang ada di BUTO sudah didokumentasikan, namun untuk SOP-nya sendiri belum didefinisikan dan didokumentasi dengan baik. SOP yang dimaksudkan oleh *owner* dari BUTO lebih mengacu kepada aturan-aturan dan juga standar kualitas produk dan layanan yang ada di BUTO. Sedangkan untuk alur proses bisnis, belum didokumentasikan sama sekali oleh BUTO.

5.2.2.1.11 MKRN

MKRN memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.63**. Rincian rata-rata nilai setiap area kematangan proses bisnis MKRN dapat dilihat pada Tabel 5.18. Area yang memiliki rata-rata nilai paling tinggi di MKRN adalah **Orientasi Pasar** (TU) dengan nilai **5.43**, sedangkan area yang memiliki rata-rata paling rendah adalah **Struktur Proses Organisasi** (POS) dengan nilai **1.29**.

Tabel 5.18 Nilai Studi Kasus MKRN

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	26	15	21	9	19	26	38	13	2.20
Rata-rata	5.2	2.5	3	1.29	3.8	4.33	5.43	4.33	
Rata-rata keseluruhan								3.63	

Jumlah karyawan yang bekerja di MKRN masih tergolong sangat sedikit, yaitu berjumlah 4 orang dengan pembagian 3 orang di bagian produksi dan 1 orang di bagian marketing. Pembagian tugas yang masih sederhana ini menyebabkan Pak Yulian, selaku *owner* membuat sebuah struktur organisasi. Selain itu, dengan alasan latar belakang dan kemampuan karyawan, *owner* MKRN juga menganggap bahwa dokumentasi proses dan struktur organisasi belum mampu diterapkan di dalam organisasi. Pekerjaan-pekerjaan yang ada di MKRN masih tergolong sederhana, sehingga semua pertanggungjawaban proses masih dipegang oleh *owner* sendiri. Hal ini bisa dilihat dari nilai yang cukup rendah pada area Struktur Proses Organisasi (POS) dan Definisi Proses dan Dokumentasi (DDP).

Karyawan yang bekerja di bagian *marketing* dengan karyawan yang bekerja di bagian produksi tidak pernah melakukan interaksi karena semuanya dikomunikasikan melalui *owner*. Dari hasil wawancara yang dilakukan, *owner* mengatakan bahwa meskipun kedua bagian tersebut tidak pernah berinteraksi, namun setiap bagian memandang pekerjaan yang ada merupakan suatu hal yang saling terkait. Meskipun tidak pernah berinteraksi, bagian *marketing* tahu kapasitas dan kemampuan produksi saat ini seperti apa dan bagian produksi juga mengetahui strategi atau promo yang sedang dijalankan oleh *marketing*.

Dari sisi Manajemen Karyawan, MKRN memperoleh rata-rata nilai yang tidak terlalu tinggi (3.8) karena pelatihan dan pengembangan potensi Karyawan kurang diperhatikan.

Karyawan yang cukup dikembangkan potensinya hanya karyawan yang ada di bagian *marketing*. Sedangkan karyawan yang ada pada bagian produksi cenderung tidak mempelajari hal-hal baru di dalam pekerjaannya.

Dari sisi faktor eksternalnya, MKRN memperoleh nilai yang cukup baik di area Orientasi Pasar dan Pandangan Pemasok. MKRN rutin melakukan pemantauan terhadap aktivitas pesaing melalui karyawan yang bekerja di bagian *marketing*. Bagaimana produk dirancang dan cara pendistribusian produk juga didasarkan oleh keinginan pelanggan karena setiap kali melakukan sesuatu yang baru, *owner* dan tim *marketing* rutin melakukan analisis terhadap perilaku pelanggan. MKRN sudah memiliki perjanjian hitam di atas putih dengan salah satu pemasoknya, yaitu pemasok bumbu. Hubungan dengan pemasok bumbu juga tergolong cukup erat karena pemasok bumbu sering membantu *owner* MKRN dalam hal pengembangan bumbu. Tetapi untuk pemasok lainnya hubungan hanya didasarkan pada kebutuhan untuk membeli saja.

5.2.2.1.12 PLT

PLT memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.59**. Rincian rata-rata nilai setiap area kematangan proses bisnis PLT dapat dilihat pada Tabel 5.19.

Tabel 5.19 Nilai Studi Kasus PLT

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	21	20	19	21	19	25	30	10	2.28
Rata-rata	4.2	3.33	2.71	3	3.8	4.17	4.29	3.33	
Rata-rata								3.59	

Area yang memperoleh rata-rata nilai yang paling tinggi adalah **Orientasi Pasar** dengan nilai **4.29**, sedangkan area yang memperoleh rata-rata nilai paling rendah adalah **Proses Pengukuran dan Pengelolaan (MMP)** dengan nilai **2.71**. PLT

memilik 7 orang yang bekerja di bagian operasional, dan 3 orang berada di bagian manajemen. Struktur ini mirip dengan struktur yang diadaptasi oleh GBX. Dokumentasi proses belum dilakukan dengan baik oleh PLT, karena SOP yang dimaksudkan oleh PLT adalah aturan-aturan ataupun standar bahan baku dan produk jadi yang dihasilkan. Sedangkan proses bisnis belum digambarkan dalam alur yang detail dan jelas, yang ada hanya langkah-langkah dan resep untuk produksi. Peran *owner*, yang sebenarnya terdiri dari 3 orang di bagian manajemen, masih sangat besar di dalam organisasi karena pertanggung jawaban semua proses yang berjalan di organisasi dipegang oleh *owner* langsung.

Pengukuran kinerja proses di organisasi juga belum menjadi hal yang dianggap penting di organisasi, meskipun rapat evaluasi rutin dilakukan. Rapat evaluasi yang diadakan lebih membahas tentang target-target produksi saja, namun ukuran kinerja proses belum didefinisikan. Hal ini menyebabkan area Proses Pengukuran dan Pengelolaan (MMP) mendapatkan nilai paling rendah di organisasi. Komunikasi di dalam organisasi berjalan dengan cukup baik, karena karyawan operasional yang mayoritas adalah warga sekitar rumah produksi, sehingga menganut paham kekeluargaan yang cukup kuat. Sedangkan untuk bagian manajemen sendiri, komunikasi juga berjalan dengan lancar karena adanya pertemuan rutin yang dilakukan.

Manajemen Karyawan yang ada di PLT kurang diperhatikan, karyawan cenderung tidak mempelajari hal-hal baru di dalam pekerjaannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan *owner* dari PLT menganggap bahwa latar belakang dan juga kapasitas karyawan dalam menerima hal-hal baru yang sifatnya strategis ataupun taktis sangat rendah. Sejauh ini, kontribusi karyawan yang ada di luar bagian manajemen masih sekedar memberikan tenaga untuk produksi dan hal-hal operasional lainnya di dalam organisasi.

Dari segi faktor eksternal, PLT cukup memperhatikan kebutuhan pasarnya di dalam pengembangan produk dan juga layanan. Pengukuran kepuasan pelanggan belum dilakukan

secara rutin dan dimasukkan ke dalam agenda organisasi. PLT juga melakukan pemantauan aktivitas dari pesaing, tidak merespon secara cepat tindakan dari pesaing. *Owner* menyebutkan bahwa aktivitas dan kelebihan-kelebihan dari pesaing dijadikan bahan pembelajaran bagi organisasi untuk dapat meningkatkan target dan mengatur strategi.

5.2.2.1.13 DC

DC memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis **2.45**. Rincian rata-rata nilai setiap area kematangan proses bisnis DC dapat dilihat pada Tabel 5.20.

Tabel 5.20 Nilai Studi Kasus DC

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	13	13	9	8	17	19	24	10	
Rata-rata	2.6	2.16	1.28	1.14	3.4	3.16	3.42	3.33	
Rata-rata keseluruhan									2.45

Area dengan rata-rata nilai paling tinggi di DC adalah **Orientasi Pasar** (TU) dengan nilai **3.42**, sedangkan area dengan rata-rata nilai paling rendah adalah **Struktur Proses Organisasi** (POS) dengan nilai **1.14**. Karyawan yang bekerja di DC berjumlah 4 orang, dan semuanya ada di bagian produksi. Jumlah yang sedikit dan pembagian tugas yang sederhana ini juga membuat struktur organisasi dan juga proses bisnis yang ada di DC tidak didokumentasikan. *Owner* menganggap untuk usaha yang masih tergolong kecil tersebut, belum perlu untuk melakukan pendokumentasian proses. Selain alasan tersebut, *owner* dari DC baru saja terlibat aktif di dalam sebuah pelatihan khusus yang dibuat bagi UMKM, sehingga baru mengetahui pentingnya pendokumentasian proses di dalam organisasi.

Karena memang jumlah karyawan masih sedikit dan semuanya berada di bagian produksi, peran *owner* masih sangat besar di dalam organisasi, terutama dalam bagian yang bersifat operasional. Tetapi di UMKM DC, strategi cenderung tidak

dikomunikasikan dengan karyawan karena peran karyawan di dalam organisasi hanya sebatas produksi saja. Hal ini menyebabkan karyawan tidak melihat bisnis sebagai suatu keseluruhan proses yang utuh.

Dari segi Manajemen Karyawan, DC memperoleh nilai yang lumayan tinggi dibandingkan area lainnya. Karyawan tidak dilatih dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis, namun karyawan dilatih mengenai hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaannya. Biasanya hal-hal baru yang dipelajari karyawan terkait dengan resep dan cara produksi kue kering. Sejauh ini, berdasarkan wawancara yang dilakukan, *owner* belum pernah melihat adanya bakat kreatif karyawan yang dapat dikembangkan dan digunakan sebagai terobosan di dalam bisnisnya sehingga seluruh inovasi masih berasal dari *owner*.

Owner DC melakukan pemantauan terhadap keinginan pelanggan secara *online* melalui *social media* yang ada sehingga *owner* mengetahui produk seperti apa yang sedang dicari dan disenangi oleh pelanggan. Saran dan masukan dari pelanggan diterima dengan baik, meskipun tidak semuanya digunakan dan dipakai di dalam bisnis. Tetapi DC tidak terlalu memperhatikan aktivitas dari kompetitor, karena menganggap bahwa setiap UMKM memiliki standar dan pasarnya sendiri. DC juga menjalin hubungan yang baik dengan pemasok, meskipun belum ada perjanjian jangka panjang dengan pemasok. Pemasok cukup sering memberikan pelatihan berupa *cooking class* untuk karyawan DC.

5.2.2.1.14 NNY

NNY memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **3.04**. Rincian rata-rata nilai kematangan proses setiap area NNY dapat dilihat pada Tabel 5.21. **Proses Budaya Organisasi** (POK) adalah area yang memperoleh rata-rata nilai paling tinggi dengan nilai **4.33**, sedangkan **Struktur Proses Organisasi** (POS) memperoleh rata-rata nilai yang paling rendah dengan nilai **1.28**.

Tabel 5.21 Kematangan Proses Bisnis NNY

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	14	19	21	9	17	26	24	10	2.14
Rata-rata	2.8	3.16	3	1.28	3.4	4.33	3.42	3.33	
Rata-rata keseluruhan								3.04	

Menurut *owner* NNY, struktur organisasi dan juga proses bisnis di dalam organisasi sudah di dokumentasikan. Namun, belum ditemukan bukti maupun penjelasan pendukung selama observasi dan wawancara yang dilakukan. Jumlah karyawan yang bekerja di NNY adalah 5 orang dan dibagi ke dalam 2 bagian, 1 orang di bagian keuangan dan 4 orang di bagian produksi. Jumlah karyawan yang masih sedikit dan pembagian tugas yang masih sederhana ini membuat komunikasi yang ada di dalam organisasi berjalan dengan lancar. Selain itu karyawan yang bekerja di NNY memiliki hubungan kekerabatan dengan *owner* dan mayoritas karyawan juga merupakan warga yang ada di sekitar rumah produksi. Hal ini menyebabkan komunikasi diantara karyawan berjalan dengan cukup lancar. Karyawan juga sudah memandang bisnis sebagai sekumpulan proses yang saling terkait, karena karyawan memahami bahwa ketidaklancaran suatu proses dapat mengakibatkan proses lain terhambat.

Sedangkan untuk dari segi Struktur Proses Organisasi, karena memang pekerjaan-pekerjaan yang ada di NNY sangat sederhana, proses yang ada masih ditanggungjawab oleh *owner*. Karyawan sekedar mengerjakan tugasnya sesuai dengan apa yang disampaikan di awal, namun pertanggungjawaban dari suatu rangkaian proses masih dipegang oleh *owner* sendiri. Selain itu, *owner* juga merasa pembagian karyawan ke dalam struktur organisasi kurang memberi dampak bagi organisasi karena proses bisnis juga tidak dapat berjalan sebagaimana seharusnya jika *owner* tidak ada di tempat. Dengan kata lain,

karyawan belum mandiri untuk dapat menanggungjawab proses yang berlangsung di organisasi.

Dari faktor eksternalnya, *owner* dari NNY cukup melakukan studi pasar di awal memulai bisnis. Namun karena segala sesuatunya sudah distandarkan, maka selera pasar dan juga masukan pelanggan yang berkaitan dengan komposisi produk tidak digunakan dalam pengembangan produk. Untuk aktivitas pesaing, *owner* NNY jarang melakukan pemantauan, dan NNY cenderung tidak responsif terhadap aktivitas pesaing. Hal ini karena *owner* NNY tetap ingin mempertahankan standar produknya dan menganggap bahwa menjadi innovator lebih baik daripada pengikut. Kemudian, dari sisi pemasok NNY tidak memiliki perjanjian jangka panjang dengan pemasok. Hal ini pernah menyebabkan usaha kacang Mix-Max di NNY berhenti produksi karena salah satu bahan berhenti di-supply oleh pemasok.

5.2.2.1.15 RJD

RJD memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis sebesar **4.5**. RJD adalah UMKM yang memperoleh rata-rata nilai kematangan proses bisnis yang paling tinggi diantara 15 UMKM yang menjadi studi kasus di dalam penelitian. Rincian rata-rata nilai kematangan proses bisnis setiap area di RJD dapat dilihat pada Tabel 5.22.

Tabel 5.22 Nilai Studi Kasus RJD

Kematangan Proses Bisnis									PIP
Area	SV	DDP	MMP	POS	UK	POK	TU	VD	
Total	27	29	33	31	20	26	27	6	2.72
Rata-rata	5.4	4.83	4.7	4.42	4	4.33	3.85	3.36	
Rata-rata								4.5	

Area yang memperoleh rata-rata nilai paling tinggi di RJD adalah **Pandangan Strategis** (SV) dengan nilai **5.4**, sedangkan area yang memperoleh rata-rata nilai paling rendah di RJD adalah **Orientasi Pemasok** (VD) dengan nilai **3.36**. RJD

memiliki jumlah karyawan yang jauh lebih banyak dibandingkan UMKM lainnya, yaitu 25 orang. Selain itu, proses bisnis dan juga struktur organisasi RJD juga lebih kompleks dibandingkan dengan keempat belas UMKM lainnya. Sewaktu memulai bisnis, *owner* memang ikut terlibat di dalam hal-hal yang bersifat operasional namun, setelah semua proses sudah terdefinisi dengan cukup baik, *owner* UMKM lebih aktif dalam hal pengawasan dan *quality control* di dalam organisasi. Selain itu peran *owner* di dalam organisasi juga lebih besar di dalam hal-hal yang bersifat strategis.

Rencana yang berkaitan dengan peningkatan proses diarahkan oleh pelanggan dan strategi operasi juga. Salah satu contoh dari hal tersebut adalah pembuatan restoran yang dianggap sebagai toko fisik ataupun toko *offline* dari RJD. Pada awalnya, proses bisnis yang ada di RJD berjalan secara *online*. Namun karena melihat permintaan pelanggan yang cukup tinggi dan karena ingin memperluas pasar juga, *owner* RJD menambah toko *offline* berupa restoran yang pada akhirnya mengubah sebagian besar proses bisnis yang berjalan di RJD. Dokumentasi proses yang ada di RJD juga sudah dilakukan, meskipun bentuknya belum terlalu jelas dari segi input dan output. Hal ini dikarenakan *owner* maupun karyawan lain yang bekerja di RJD tidak memiliki latar belakang di bidang yang terkait bisnis. Selain itu, dari 15 UMKM yang ada, RJD juga merupakan satu-satunya UMKM yang sudah memiliki KPI (*Key Performance Indicator*) di dalam organisasinya. Kinerja proses diukur secara rutin setiap bulannya oleh *owner* dan beberapa karyawan yang ada di bagian manajemen. RJD juga sudah memiliki 1 orang manajer, dan 3 orang supervisor. Pertanggung jawaban setiap proses yang berlangsung di dalam organisasi juga sudah didefinisikan dengan cukup jelas. Sebagai contoh, proses pengadaan barang itu ditanggung jawab oleh bagian *purchasing*. Jadi mulai dari aktivitas perencanaan bahan baku, pembelian bahan baku, hingga *update* stok itu diberikan kepada 1 orang kepala *purchasing*.

Karyawan juga mempelajari hal-hal baru yang berhubungan dengan pekerjaannya, namun kesempatan bagi karyawan yang memiliki bakat kreatif dan inovasi untuk berkembang cukup sulit dilakukan di organisasi. Hal ini terjadi karena memang dari *owner* sendiri belum memperhatikan potensi-potensi dari karyawannya, selain itu untuk karyawan bisa menyampaikan aspirasi dan juga idenya terhadap bisnis cukup sulit di dalam organisasi karena prosesnya sangat formal dan kaku. Karyawan juga sudah memandang bisnis sebagai serangkaian proses yang saling terkait karena karyawan menyadari bahwa setiap divisi yang ada berdampak bagi keberlangsungan penjualan di RJD.

Untuk sisi faktor eksternal, RJD cukup memperhatikan keinginan pasar. Namun pada bagian pemantauan aktivitas pesaing, RJD mendapatkan nilai agak rendah karena memang RJD tidak melakukan pemantauan terhadap aktivitas pesaing. Hal ini disebabkan UMKM dengan bidang bisnis dan pasar yang sama dengan RJD belum ada. RJD sudah memiliki perjanjian jangka panjang juga dengan beberapa pemasok yang memang *men-supply* barang dalam jumlah yang cukup besar untuk RJD.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VI

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan. Hasil analisis yang diberikan terkait dengan penilaian BPMM dan kesiapan TI pada kelima belas UMKM beserta dengan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh.

6.1 Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Setiap Kasus

Pada bagian ini akan dibahas analisis tingkat kematangan proses bisnis di setiap UMKM dan faktor eksternal dan internal yang melatarbelakangi hasil yang diperoleh. Pembahasan tingkat kematangan proses bisnis untuk setiap kasus akan dijelaskan pada sub bab berikut.

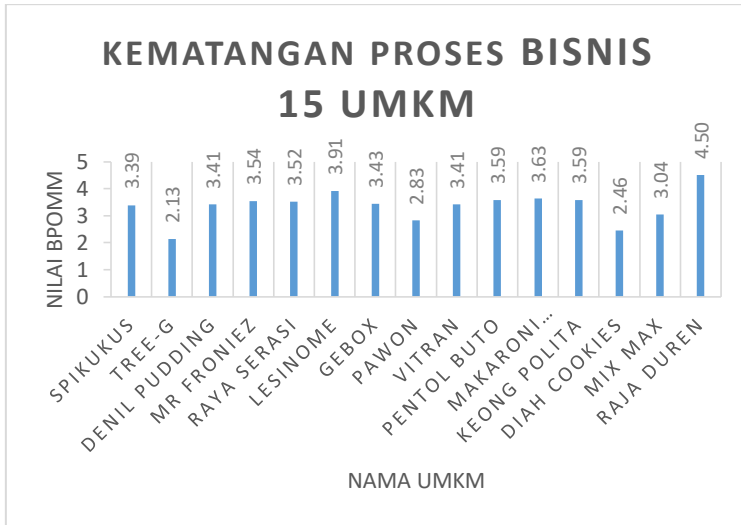
6.2 Analisis Lintas Kasus

Pada bagian ini akan dilakukan analisis terhadap studi kasus yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil analisis akan dijelaskan ke dalam lima sub bab, yaitu: penilaian kematangan proses bisnis pada seluruh UMKM, penilaian setiap area pada kematangan proses bisnis, penilaian kesiapan teknologi informasi pada seluruh UMKM, penilaian setiap area dari kesiapan teknologi, dan hubungan antara kematangan proses bisnis dengan kesiapan teknologi informasi.

6.2.1 Kematangan Proses Bisnis pada Seluruh UMKM

Berdasarkan penilaian yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, didapatkan bahwa rata-rata tingkat kematangan proses bisnis yang paling tinggi adalah **RJD**, dengan nilai rata-rata **4.5**, sedangkan UMKM dengan tingkat kematangan proses bisnis yang paling rendah adalah **3G** dengan nilai **2.17**. Secara keseluruhan, dari 15 UMKM yang ada pada penelitian tugas ini, **14** diantaranya adalah UMKM yang berada pada Tingkat **1 (Ad hoc)** dan 1 UMKM berada pada Tingkat 2 (**Defined**). Rata-rata

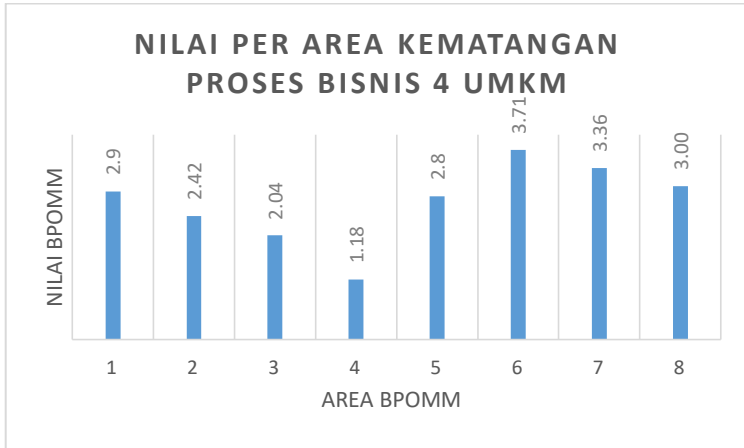
dari seluruh nilai kematangan proses bisnis kelima belas UMKM yang menjadi studi kasus pada penelitian ini adalah **3.36**. Nilai kematangan proses bisnis setiap UMKM dapat dilihat pada Gambar 6.1.



Gambar 6.1 Nilai Kematangan Proses Bisnis 15 UMKM

Terdapat 4 UMKM yang memiliki nilai kematangan proses bisnis di bawah nilai rata-rata tersebut, yaitu 3G, PWN, DC, dan NNY. Jika dibandingkan dengan UMKM lainnya, keempat UMKM ini memang lebih sederhana secara struktur dan proses. Semua UMKM tersebut memiliki karyawan yang memang bekerja hanya di bagian produksi. Proses dan Struktur yang masih sederhana tersebut membuat dokumentasi menjadi sesuatu yang belum dianggap perlu di dalam organisasi.

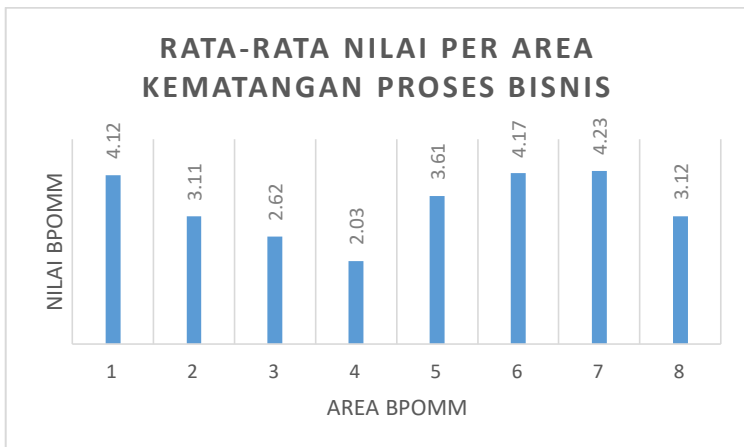
Hal ini dapat dilihat melalui Gambar 6.2 di bawah berikut. Area kematangan nomor 4 (Struktur Proses Organisasi) merupakan area yang memiliki rata-rata paling rendah di 4 UMKM tersebut.



Gambar 6.2 Diagram Nilai Area Kematangan Proses Bisnis 4 UMKM Terbawah

6.2.2 Penilaian Setiap Area dari Kematangan Proses Bisnis

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai penilaian setiap area dari *Business Process Orientation Maturity Model*.



Gambar 6.3 Rata-rata Nilai per Area Kematangan Proses Bisnis

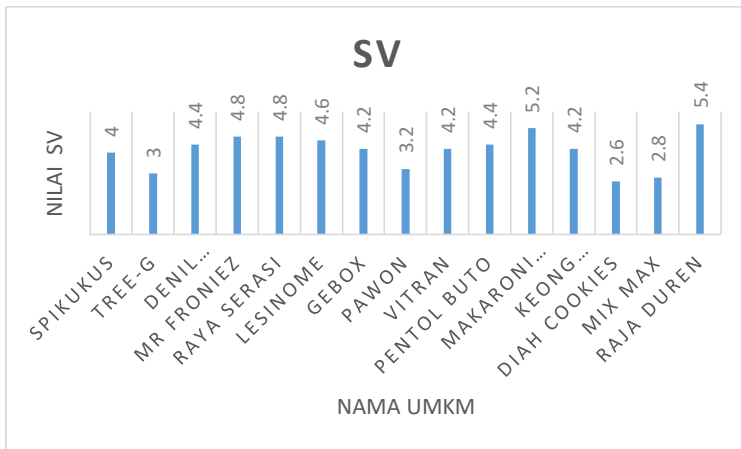
Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data, diketahui bahwa area yang mendapatkan skor paling tinggi

adalah **Orientasi Pasar** (TU) dengan nilai rata-rata **4.23**, sedangkan area yang mendapatkan skor paling rendah adalah **Struktur Proses Organisasi** (POS) dengan nilai rata-rata **2.03**. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 6.3.

Pembahasan lebih rinci mengenai setiap area kematangan proses bisnis yang ada di kelima belas UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada bagian berikut.

6.2.2.1 Pandangan Strategis

Berdasarkan hasil penilaian wawancara, area pandangan strategis memiliki rata-rata **4.12**. Hal ini mengindikasikan keaktifan manajemen puncak dalam usaha peningkatan proses yang ada di UMKM memiliki rata-rata yang cukup tinggi. Rincian nilai area pandangan strategis di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.4.



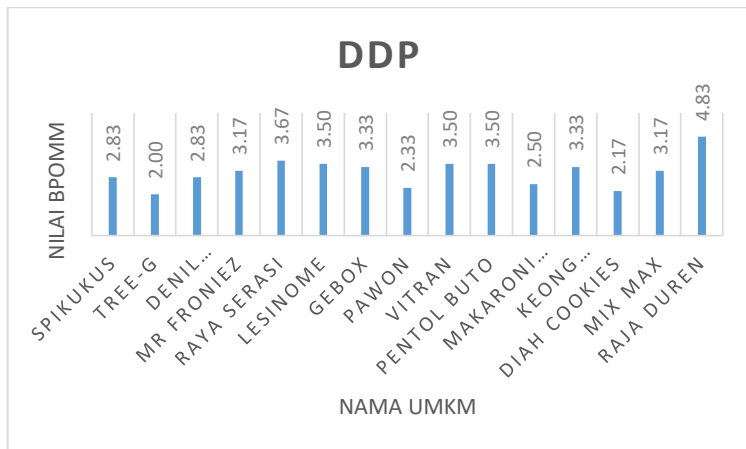
Gambar 6.4 Nilai Area Pandangan Strategis

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa hampir semua UMKM memiliki nilai yang cukup tinggi pada bagian ini. Salah satu penyebabnya adalah karena pada sebagian besar UMKM, usaha peningkatan proses dan juga strategi berasal dari pemilik (*owner*) maupun manajemen puncak, sementara mayoritas karyawan hanya menjalankan hal-hal yang dikomunikasikan

oleh manajemen puncak. Namun, untuk beberapa UMKM yang memang memperoleh nilai yang cukup rendah, keaktifan pemilik (*owner*) UMKM masih terbatas pada hal-hal yang bersifat operasional saja. Namun hal-hal yang berkaitan dengan strategi, peningkatan proses, dan juga inovasi belum diprioritaskan karena *owner* menganggap bahwa pemenuhan pesanan adalah kebutuhan yang utama di dalam menjalankan usahanya.

6.2.2.2 Definisi dan Dokumentasi Proses

Area Definisi dan Dokumentasi Proses memiliki rata-rata **3.11**. Hal ini mengindikasikan bahwa pendefinisian dan pendokumentasian proses yang ada di UMKM berjalan dengan kurang baik pada kelima belas UMKM. Rincian nilai area definisi dan dokumentasi di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.5.



Gambar 6.5 Nilai Area Definisi dan Dokumentasi Proses

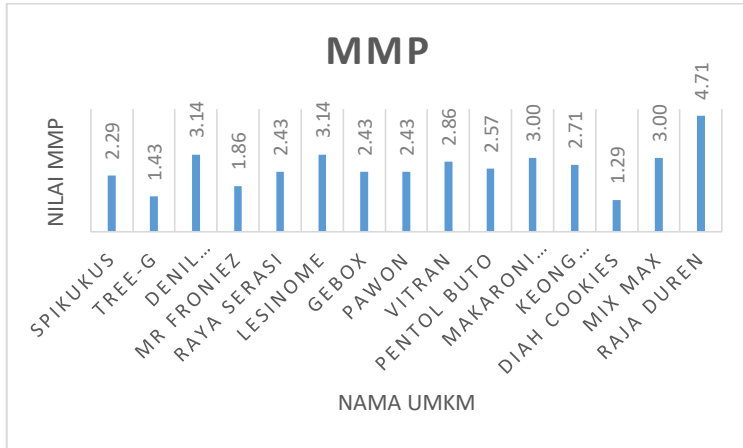
Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa hampir semua UMKM memperoleh rata-rata nilai yang rendah. Hanya ada 1 UMKM yang memperoleh nilai cukup tinggi, yaitu RJD (4.83). Dari wawancara yang dilakukan, didapati bahwa rata-rata UMKM tidak melakukan pendokumentasian proses karena

menganggap hal tersebut belum dibutuhkan di organisasi. Proses bisnis yang memang tergolong masih sangat sederhana di UMKM membuat *owner* merasa belum perlu untuk membuat pendokumentasian proses. Selain itu jikapun ada UMKM yang melakukan pendokumentasian proses, pengetahuan *owner* dan karyawan serta sumber daya yang terbatas menyebabkan pendokumentasian proses kurang terperinci. *Owner* UMKM menganggap karyawan sudah mengetahui dengan jelas rangkaian proses yang mereka kerjakan sehingga tidak perlu didokumentasikan.

Sedangkan untuk RJD sendiri, sebagai satu-satunya UMKM yang memperoleh rata-rata nilai cukup tinggi pada area ini, memang memiliki proses bisnis yang lebih kompleks dibandingkan UMKM yang lainnya. Salah satunya adalah karena selain berperan sebagai rumah produksi, RJD juga membuka restoran. Selain itu, RJD juga memiliki sumber daya yang lebih dibandingkan keempat belas UMKM lainnya. Sebagian besar UMKM mengklaim bahwa UMKM-nya sudah memiliki SOP di dalam menjalankan usahanya, namun berdasarkan observasi yang dilakukan, SOP yang dimaksudkan mayoritas *owner* UMKM ini bukanlah berupa prosedur dalam menjalankan proses bisnis. Tetapi yang dimaksudkan oleh mayoritas *owner* UMKM hanya berupa aturan dan standar-standar yang berhubungan dengan standar kualitas, standar produk, standar berpakaian, dan lain-hal.

6.2.2.3 Proses Pengukuran dan Pengelolaan

Area Proses Pengukuran dan Pengelolaan memiliki rata-rata **2.62**. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja proses yang ada di UMKM berjalan dengan kurang baik pada kelima belas UMKM. Rincian nilai area proses pengukuran dan pengelolaan di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.6.

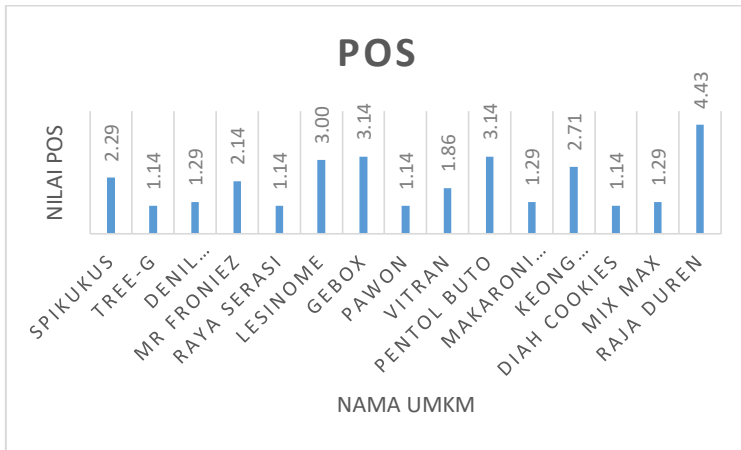


Gambar 6.6 Nilai Area Pengukuran dan Pengelolaan

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa hampir semua UMKM memperoleh nilai yang rendah pada area ini. Namun, RJD tetap memiliki nilai yang cukup tinggi dibandingkan dengan UMKM lainnya. Hal ini disebabkan karena dari 15 UMKM yang ada, RJD adalah satu-satunya UMKM yang sudah memiliki KPI. UMKM lainnya belum memiliki KPI, sehingga tidak ada pengukuran proses yang dilakukan. Sebagian besar UMKM memang sudah memiliki jadwal rapat dan evaluasi rutin. Namun sebagian besar indikator UMKM di dalam menilai baik atau buruknya kinerja yang telah berjalan terbatas pada jumlah produksi. Hal ini menyebabkan, indikator kinerja yang disampaikan secara rutin kepada seluruh karyawan yang ada di dalam UMKM juga hanya berupa target produksi.

6.2.2.4 Struktur Proses Organisasi

Area Definisi dan Dokumentasi Proses memiliki rata-rata **2.03**. Area ini merupakan area kematangan proses bisnis yang memiliki rata-rata nilai **paling rendah**. Rincian nilai area struktur proses organisasi di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.7.

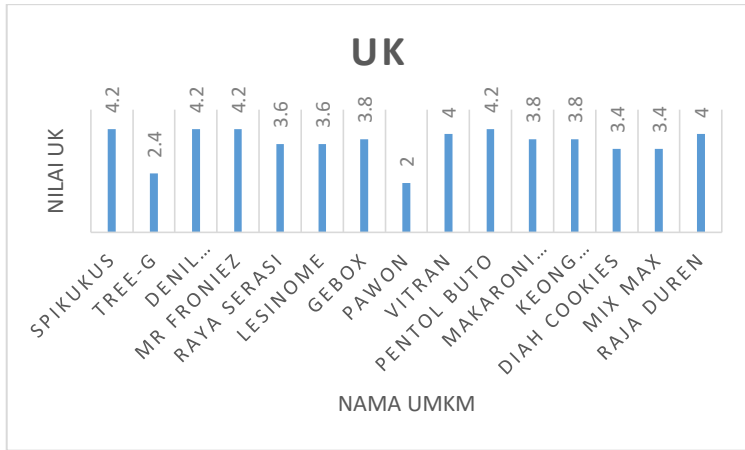


Gambar 6.7 Nilai Area Struktur Proses Organisasi

Penyebab utama yang menyebabkan rendahnya nilai pada area ini adalah karena tugas karyawan yang masih sangat sederhana di dalam UMKM. Karyawan yang ada di lima belas UMKM mayoritas dialokasikan untuk bagian produksi. Sehingga *owner* menganggap tidak perlu dibuatkan struktur organisasi. Selain itu, rata-rata proses yang berlangsung di UMKM masih ditanggungjawab langsung oleh *owner*. Setiap karyawan memang sudah memiliki peran dan tugas masing-masing di dalam UMKM, namun pertanggungjawaban dari keberlangsungan suatu proses sebagian besar masih ada pada *owner*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, hal ini disebabkan karena *owner* menganggap kapasitas karyawan tidak mencukupi untuk menanggungjawab hal-hal yang bersifat kompleks. Latar belakang pendidikan dan umur karyawan juga menjadi alasan, sehingga kontribusi karyawan di dalam organisasi mayoritas hanya berupa tenaga. Selain itu, ada beberapa *owner* UMKM yang malah berpikir bahwa struktur organisasi akan menyulitkan organisasi karena menganggap bahwa dengan dibuatnya struktur organisasi, karyawan tidak akan saling membantu di dalam pekerjaannya.

6.2.2.5 Manajemen Manusia

Area Manajemen Manusia memiliki rata-rata **3.61**. Rincian nilai area manajemen manusia di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.8 di bawah ini.



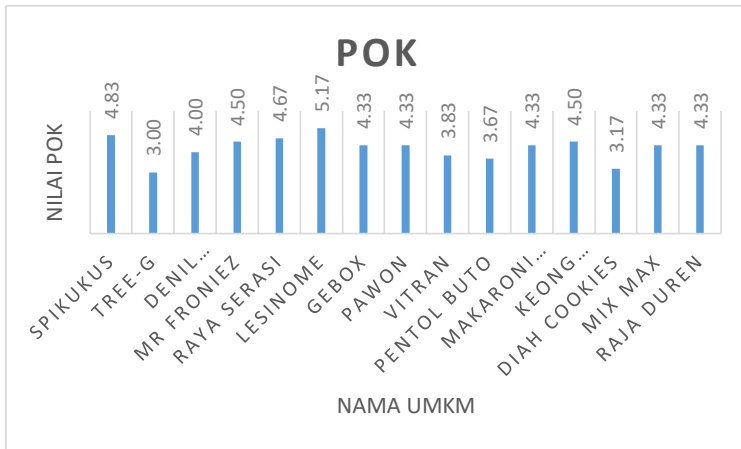
Gambar 6.8 Nilai Area Manajemen Manusia

Area ini mendapatkan nilai yang cukup rendah juga. Di hampir seluruh UMKM, karyawan tidak mempelajari hal-hal baru di pekerjaannya. Karena kelima belas UMKM adalah UMKM yang berada di sektor makanan dan minuman, hal-hal baru yang dipelajari karyawan biasanya hanya hal-hal yang berkaitan dengan resep. Mayoritas UMKM juga tidak melatih karyawan di dalam metode dan teknik peningkatan proses bisnis, karyawan hanya dilatih untuk melakukan hal-hal yang bersifat baru atau yang baru diubah di dalam organisasi. Selain itu, tidak ada pelatihan yang dilakukan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, tidak ada *owner* yang memiliki perhatian terhadap potensi ataupun bakat dari karyawannya sehingga karyawan juga tidak mengalami perkembangan dalam hal kemampuan dan pengetahuan.

6.2.2.6 Proses Budaya Organisasi

Area Proses Budaya Organisasi memiliki rata-rata **417**. Area ini merupakan salah satu area yang mendapatkan rata-rata nilai cukup tinggi di dalam organisasi. Rincian nilai area proses budaya organisasi di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.9



Gambar 6.9 Nilai Area Proses Budaya Organisasi

Nilai pada area ini memiliki nilai yang cukup tinggi karena rata-rata karyawan yang berada di UMKM berasal dari satu lingkungan tempat tinggal, yaitu warga di sekitar rumah produksi. Hal ini menyebabkan rasa kekeluargaan satu sama lain cukup erat dan membuat komunikasi antar karyawan berjalan dengan cukup lancar. Rata-rata UMKM juga sudah memiliki jadwal rutin untuk rapat ataupun bertemu, sehingga permasalahan ataupun konflik juga dapat diselesaikan.

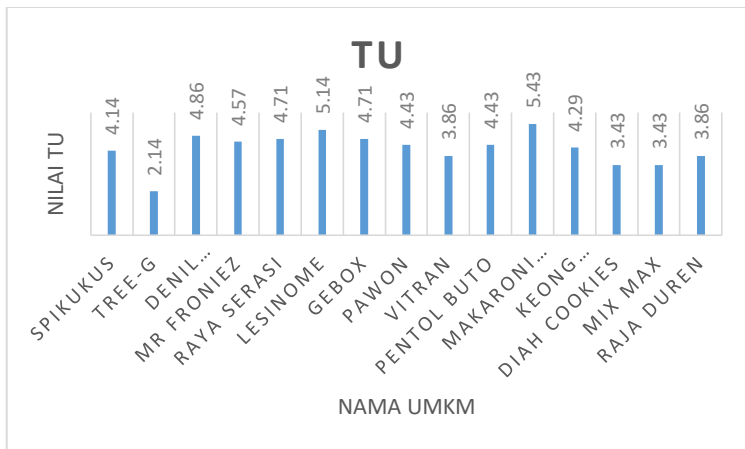
Selain itu, pada sebagian besar UMKM, karyawan sudah memandang bisnis sebagai serangkaian proses yang saling terkait. Hal ini dibuktikan dengan kesadaran karyawan bahwa pekerjaan yang ia lakukan akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lainnya.

Ketegangan antar karyawan yang berbeda divisi tidak terlalu sering terjadi. Jikapun ada ketegangan, biasanya terjadi pada masa-masa atau kondisi-kondisi tertentu saja. Contohnya pada saat pesanan sedang banyak-banyaknya, atau pada saat ada promo sehingga semua pekerjaan lebih berat dan lebih banyak daripada biasanya.

6.2.2.7 Orientasi Pasar

Area Orientasi Pasar memiliki rata-rata **4.23**. Area ini merupakan area yang memperoleh nilai **paling tinggi**. Rincian nilai area proses orientasi pasar di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.10.

Area ini memperoleh nilai yang cukup tinggi karena hampir seluruh UMKM mengutamakan selera dan juga kebutuhan pelanggan sehingga biasanya pengembangan produk dan juga layanan didasarkan oleh kebutuhan pelanggan. Meskipun pada beberapa kondisi, harga dari bahan baku juga mempengaruhi pengembangan produk.



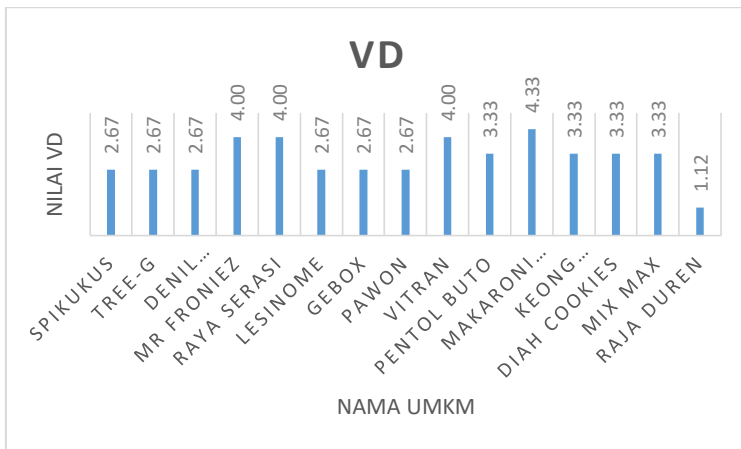
Gambar 6.10 Nilai Area Orientasi Pasar

UMKM juga menampung saran dan komplain dari pelanggan, meskipun tidak semuanya akan digunakan untuk peningkatan proses di UMKM. Saran-saran yang ada biasanya disesuaikan

lagi dengan standard an juga kapasitas UMKM. Selain itu, UMKM juga sering menanyakan kepuasan meskipun pengukuran kepuasan pelanggan belum menjadi agenda rutin di dalam UMKM. Dari sisi kompetitor, respon dari UMKM beragam. Ada UMKM yang memang rutin melakukan pemantauan terhadap aktivitas kompetitor dan bersifat responsif atas aktivitas tersebut. Ini biasanya terjadi di UMKM yang menjual jenis produk yang memang ramai di pasaran sehingga memiliki kompetitor yang cukup banyak. Ada UMKM yang melakukan pemantauan namun tidak bersikap responsif atas aktivitas kompetitor, biasanya ini terjadi kepada UMKM yang sangat menjaga standar ataupun keunikan produknya. Ada juga UMKM yang tidak melakukan pemantauan aktivitas kompetitor, hal ini terjadi di UMKM yang menganggap bahwa UMKM-nya tidak memiliki pesaing dengan pasar yang sama.

6.2.2.8 Pandangan Pemasok

Area Pandangan Pemasok memiliki rata-rata **3.12**. Area ini memiliki rata-rata nilai yang cukup rendah. Rincian nilai area pandangan pemasok di setiap UMKM yang menjadi studi kasus dapat dilihat pada Gambar 6.11



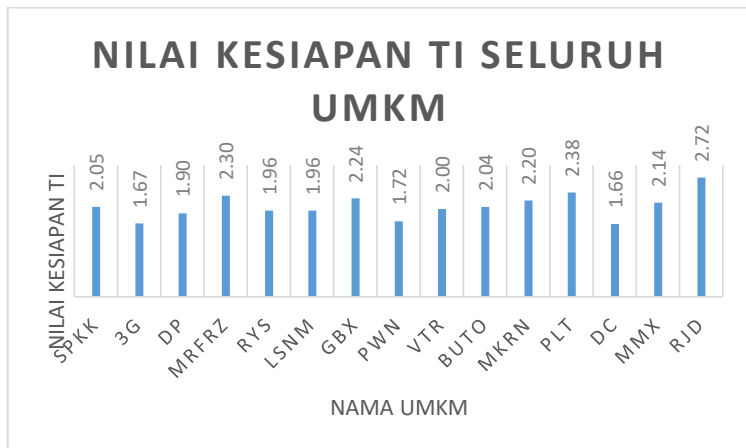
Gambar 6.11 Nilai Area Pandangan Pemasok

Hampir semua UMKM tidak memiliki perjanjian jangka panjang (kontrak/perjanjian tertulis) dengan pemasok. Mayoritas *owner* UMKM menganggap bahwa hal tersebut belum perlu dilakukan karena bahan baku utama dari UMKM dapat ditemukan di berbagai tempat. Sehingga tidak perlu untuk bergantung kepada satu pemasok tetap. Selain itu, sebagian besar UMKM juga belum pernah mengalami kesulitan ataupun masalah karena pemasok tidak dapat menyediakan kebutuhan di UMKM-nya.

Rata-rata UMKM juga tidak menjalin hubungan yang terlalu dekat dengan pemasok. Komunikasi dilakukan pada saat membutuhkan barang saja. Namun, di beberapa UMKM pemasok memberikan kontribusi lebih contohnya seperti mengadakan *baking class* bagi karyawan UMKM.

6.2.3 Kesiapan Teknologi Informasi pada Seluruh UMKM

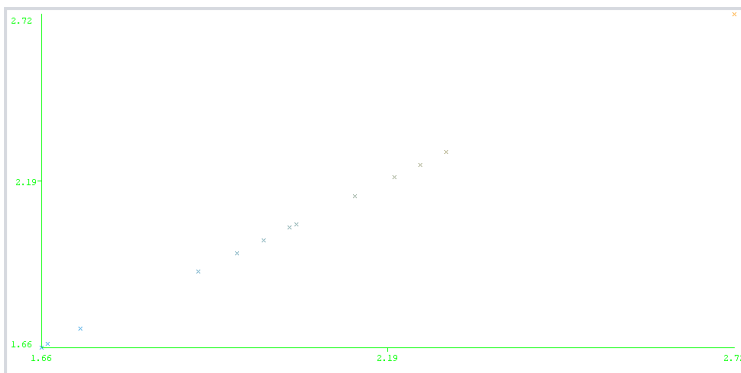
Rata-rata nilai kesiapan teknologi informasi pada seluruh UMKM adalah **2.06**. Nilai kesiapan teknologi informasi pada masing-masing UMKM dapat dilihat pada Gambar 6.12 di bawah ini.



Gambar 6.12 Kesiapan TI Seluruh UMKM

Berdasarkan grafik di atas dapat dilihat bahwa nilai kesiapan TI yang ada di kelima belas UMKM sangat bervariasi. Ada UMKM yang memiliki kesiapan yang cukup rendah, tetapi ada juga UMKM yang memiliki kesiapan teknologi yang cukup tinggi.

Kesiapan teknologi informasi kelima belas UMKM yang menjadi studi kasus pada penelitian ini dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Gambar pengelompokan nilai kesiapan teknologi informasi UMKM dapat dilihat pada Gambar 6.13. Dari gambar tersebut, terdapat **tiga** UMKM yang berada pada kategori **rendah**. UMKM tersebut adalah 3G (1.67), PWN (1.72), dan DC (1.62). **Sebelas** UMKM memiliki kategori **sedang**, yaitu Spikukus (2.05), DP (1.90), MRFRZ (2.20), RYS (1.96), LSNM (1.96), GBX (2.24), VTR (2.00), BUTO (2.04), MKRN (2.20), PLT (2.28), dan NNY (2.14). **Satu** UMKM memiliki kesiapan TI kategori **tinggi**, yaitu RJD (2.72). Dari wawancara yang dilakukan, kelima belas UMKM sudah menggunakan teknologi informasi di dalam menjalankan bisnisnya.



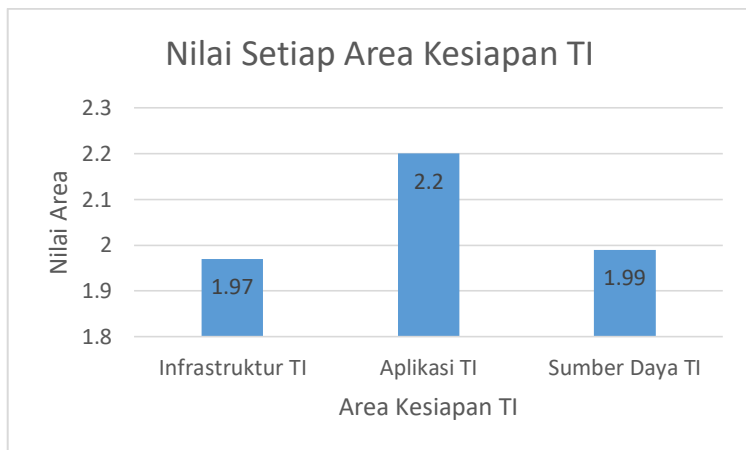
Gambar 6.13 Pengelompokan Nilai Kesiapan TI

Namun seberapa besar peran teknologi informasi tersebut di dalam setiap UMKM berbeda-beda. Pada sebagian besar UMKM, teknologi informasi digunakan untuk kepentingan pemasaran dan juga penjualan. Namun pada 1 kasus, yaitu RJD, teknologi informasi sudah menjadi sesuatu yang sangat penting

di dalam organisasi karena teknologi informasi sudah dilibatkan di hampir seluruh proses bisnis yang ada di organisasi. Pada sebagian besar UMKM, pemakaian teknologi informasi tidak dianggap menjadi suatu hal yang harus dilakukan karena sebagian besar UMKM lebih mementingkan kelancaran proses produksi.

6.2.4 Penilaian Setiap Area dari Kesiapan Teknologi Informasi

Pada bagian ini akan dibahas mengenai kesiapan teknologi informasi kelima belas UMKM di setiap area untuk mengetahui area mana yang memperoleh nilai paling buruk dan paling baik. Nilai setiap area kesiapan TI dapat dilihat pada Gambar 6.14 di bawah ini.

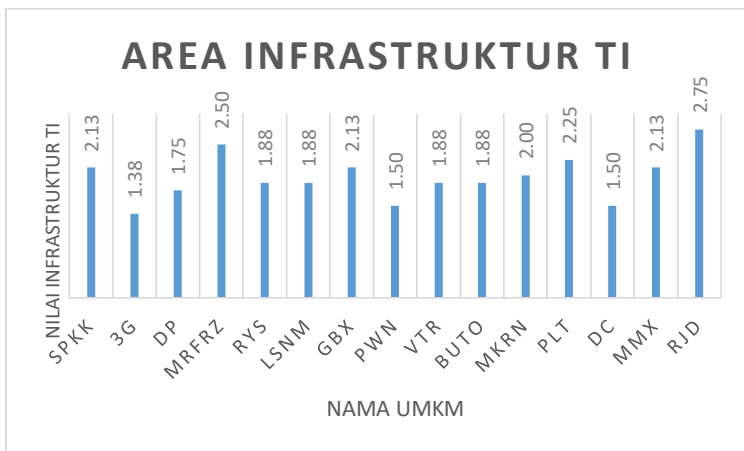


Gambar 6.14 Nilai Setiap Area Kesiapan TI

Berdasarkan gambar di atas, area yang memperoleh rata-rata nilai paling tinggi adalah area **Aplikasi TI** dengan nilai **2.2**. Sedangkan area **Infrastruktur TI** dan **Sumber Daya TI** memperoleh rata-rata nilai yang tidak jauh berbeda yaitu **1.97** pada area **Infrastruktur TI** dan **1.99** pada area **Sumber Daya TI**.

6.2.4.1 Infrastruktur TI

Area Infrastruktur TI memperoleh rata-rata nilai sebesar **1.97**. Rincian nilai area infrastruktur TI setiap UMKM dapat dilihat pada gambar Gambar 6.15. Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa nilai pada area infrastruktur TI cukup variatif. Untuk beberapa kasus bahkan terdapat ketimpangan nilai, contohnya yang terjadi di UMKM 3G dengan RJD. 3G memperoleh nilai paling rendah pada area ini, sedangkan RJD memiliki nilai paling tinggi pada area ini. 3G memiliki proses bisnis yang jauh lebih sederhana dan konvensional jika dibandingkan dengan RJD. Hal ini menyebabkan perangkat teknologi informasi juga tidak terlalu dibutuhkan di 3G. Hal ini juga berlaku pada UMKM lainnya yang memiliki proses bisnis yang cukup sederhana juga, seperti PWN dan DC.

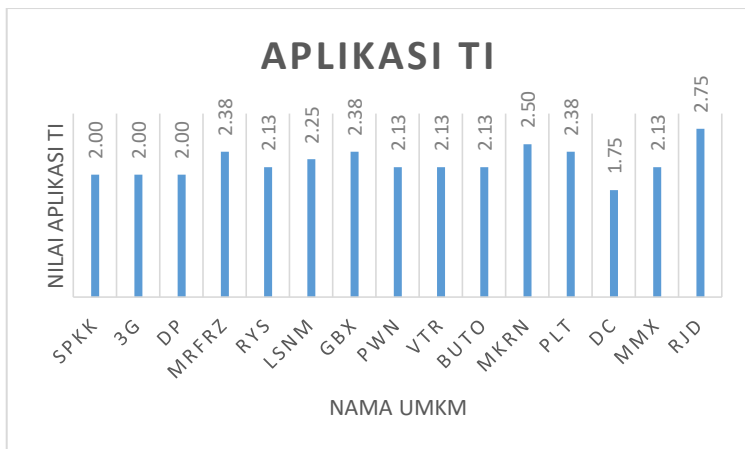


Gambar 6.15 Area Infrastruktur TI

Pada UMKM-UMKM yang belum terlalu besar, yang prosesnya masih sederhana, segala sesuatunya masih bisa dilakukan dengan cara manual seperti pencatatan, pembukuan, dan lain-lain. Tetapi untuk UMKM yang sudah cukup besar, yang memiliki proses yang cukup kompleks, perangkat TI sangat dibutuhkan untuk membantu keberlangsungan proses bisnis.

6.2.4.2 Aplikasi TI

Area Penerapan TI memperoleh rata-rata nilai sebesar **2.20**. Rincian nilai area Aplikasi TI setiap UMKM dapat dilihat pada Gambar 6.16. Pada area ini, UMKM yang memiliki nilai paling rendah adalah **DC**, yaitu sebesar **1.75**, sedangkan UMKM yang memiliki nilai paling tinggi adalah **RJD**, yaitu sebesar **2.75**. Secara keseluruhan, rata-rata UMKM menggunakan perangkat lunak sederhana seperti perangkat lunak standar perkantoran (*Microsoft office*) untuk membantu proses pencatatan di UMKM-nya. Namun, untuk beberapa UMKM seperti DC, 3G, dan PWN, pencatatan juga masih dilakukan dengan cara yang manual (pembukuan tertulis).



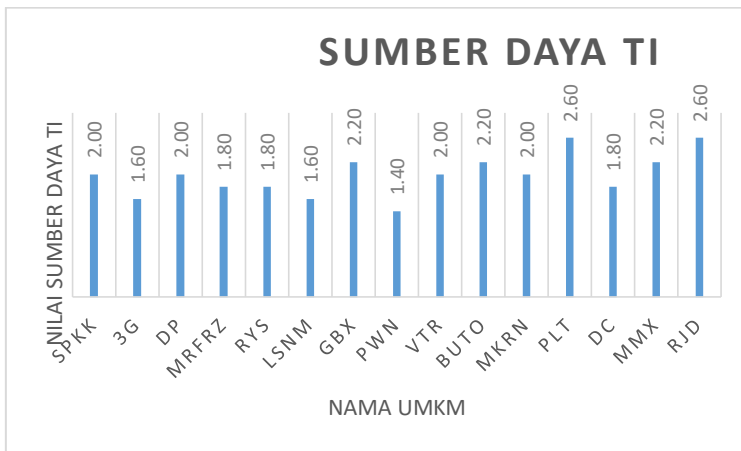
Gambar 6.16 Nilai Area Aplikasi TI

Selain itu, mayoritas UMKM menggunakan teknologi informasi untuk mendapatkan informasi. Selain untuk mendapatkan informasi, teknologi informasi juga digunakan untuk kepentingan penjualan, komunikasi, dan pemasaran. Sebagian besar UMKM melakukan penjualannya *via online*, sehingga pemakaian *social media* juga mendapatkan poin tinggi pada area ini. Pada kasus khusus, seperti yang ada di RJD, UMKM ini sudah mengimplementasikan sistem informasi manajemen sederhana yang dibuat sendiri oleh manajer RJD. Hal ini

menyebabkan RJD mempunyai nilai *plus* jika dibandingkan dengan UMKM lainnya di dalam penelitian.

6.2.4.3 Sumber Daya TI

Area Sumber Daya TI memperoleh rata-rata nilai sebesar **1.99**. Rincian nilai area sumber daya TI setiap UMKM dapat dilihat pada Gambar 6.17 di bawah ini.



Gambar 6.17 Nilai Area Sumber Daya TI

Pada area sumber daya TI, UMKM yang memperoleh nilai paling rendah adalah **PWN (1.40)**. UMKM yang memperoleh nilai paling tinggi adalah RJD dan **PLT (2.60)**. Nilai pada area ini cenderung rendah, karena sebagian besar UMKM memang mengalami kesulitan dalam hal sumber daya TI. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, banyak *owner* UMKM yang menganggap bahwa selain belum memerlukan teknologi informasi untuk melancarkan proses bisnis, sumber daya yang ada di UMKM juga sangat terbatas. Bahkan di beberapa UMKM, *owner* juga memiliki kemampuan dan kapasitas yang terbatas untuk menggunakan teknologi informasi, seperti yang terjadi di DC, 3G, dan PWN. Namun pada mayoritas UMKM, *owner* memiliki kemampuan dan kapasitas yang cukup untuk

menggunakan teknologi informasi, namun karyawannya yang memiliki kapasitas terbatas.

6.2.5 Keterkaitan Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi

Berdasarkan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, ditemukan kecenderungan hubungan antara kematangan proses bisnis dengan kesiapan TI. Oleh karena itu, pada penelitian ini dilakukan uji korelasi Pearson.

Uji Korelasi Pearson pada penelitian dilakukan dengan menggunakan menggunakan R Studio. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai r adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

- r : Koefisien validitas
- N : Banyaknya subjek
- X : Variabel pertama
- Y : Variabel kedua

Pada penelitian tugas akhir, pendefinisian variabel di atas adalah:

- N : 15
- X : Nilai kematangan proses bisnis
- Y : Nilai kesiapan TI

Proses Uji Korelasi Pearson dengan lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 6.1 berikut.

Tabel 6.1 Perhitungan Uji Korelasi Pearson

Nilai Kematangan Proses Bisnis (X)	Nilai Kesiapan TI (Y)	XY	X ²	Y ²
3.39	2.05	6.9495	11.4921	4.2025
2.13	1.67	3.5571	4.5369	2.7889

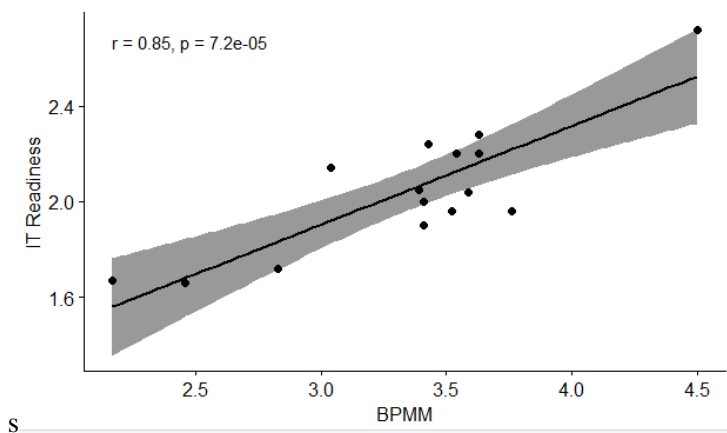
Nilai Kematangan Proses Bisnis (X)	Nilai Kesiapan TI (Y)	XY	X ²	Y ²
3.41	1.90	6.479	11.6281	3.61
3.54	2.20	7.788	12.5316	4.84
3.52	1.96	6.8992	12.3904	3.8416
3.91	1.96	7.6636	15.2881	3.8416
3.61	2.24	8.0864	13.0321	5.0176
2.82	1.72	4.8504	7.9524	2.9584
3.41	2.00	6.82	11.6281	4
3.63	2.04	7.4052	13.1769	4.1616
3.63	2.20	7.986	13.1769	4.84
3.59	2.28	8.1852	12.8881	5.1984
2.45	1.66	4.067	6.0025	2.7556
3.04	2.14	6.5056	9.2416	4.5796
4.5	2.72	12.24	20.25	7.3984
Σ X = 50.58	Σ Y = 30.74	Σ XY = 105.4822	Σ X ² = 175.2158	Σ Y ² = 64.0342

Berdasarkan tabel di atas, nilai r adalah:

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{N \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}} \\
 &= \frac{15 (105.4822) - (50.58)(30.74)}{\sqrt{\{15(175.2158) - (50.58)^2\}\{15 (64.0342) - (30.74)^2\}}} \\
 &= 0.85
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengujian korelasi dengan uji korelasi Pearson, diketahui bahwa antara kematangan proses bisnis dan kesiapan TI memiliki **korelasi positif (0.85)**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa saat nilai kematangan proses bisnis di UMKM tinggi, maka kesiapan TI yang ada di UMKM tersebut juga cenderung tinggi. Sebaliknya, jika kematangan proses

bisnis di UMKM rendah, maka kesiapan TI yang ada di UMKM tersebut juga cenderung rendah. Grafik yang menggambarkan korelasi nilai kematangan proses bisnis dan kesiapan TI dapat dilihat pada Gambar 6.18.



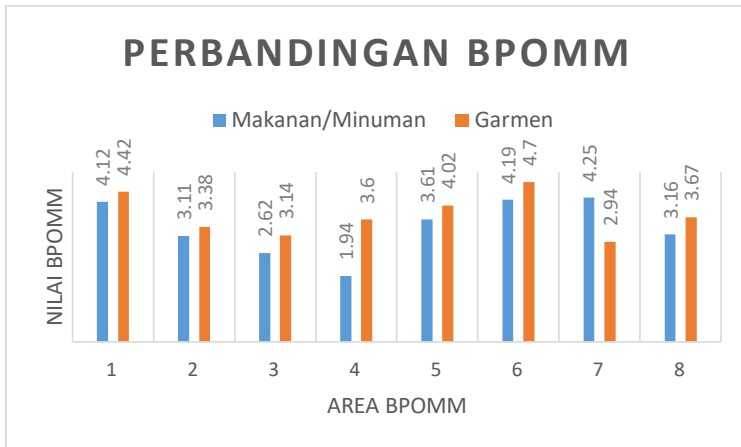
Gambar 6.18 Uji Korelasi Pearson

6.3 Analisis Lintas Industri

Setelah melakukan analisis pada setiap studi kasus dan juga lintas kasus, yang terakhir adalah analisis lintas industri. Nilai setiap area kematangan proses bisnis yang ada pada penelitian ini dibandingkan dengan nilai kematangan proses bisnis dari UMKM pada penelitian sebelumnya, yang merupakan UMKM yang ada di industri garmen. Gambar 6.19 menampilkan rata-rata nilai dari setiap area kematangan proses bisnis yang ada di industri makanan/minuman dan industri garmen.

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa industri garmen memperoleh nilai yang lebih tinggi daripada industri makanan/minuman di hampir semua area. Area nomor 7 (**Orientasi Pasar**) adalah satu-satunya area yang industri makanan/minuman-nya memiliki nilai **lebih tinggi** dibandingkan industri garmen. Salah satu penyebab hal ini

adalah pada industri makanan/minuman UMKM sangat memperhatikan kebutuhan dan selera pasar karena pesaing yang menjual jenis produk yang sama cukup banyak di industri makanan/minuman. Hal ini menyebabkan UMKM harus mengikuti selera pasar agar produk yang dijual oleh UMKM tersebut bisa laku dipasaran.



Gambar 6.19 Perbandingan BPOMM Makanan/Minuman dan Garmen

Selain itu, pada penelitian ini hampir seluruh UMKM makanan/minuman yang dijadikan studi kasus adalah UMKM yang berbasis *make to stock*. Berbeda halnya dengan industri garmen yang ada di penelitian sebelumnya. Produk yang dihasilkan oleh industri garmen biasanya adalah permintaan dari pelanggan atau *customer*, sehingga UMKM garmen tidak terlalu memperhatikan selera pasar karena setiap pesanan cenderung berbeda-beda dan tergantung kepada selera pelanggan. Sebagian besar UMKM industri garmen juga adalah *make to order*.

Sedangkan pada area lainnya, UMKM garmen cenderung memperoleh nilai yang lebih tinggi dibandingkan UMKM makanan/minuman karena proses yang berlangsung di UMKM garmen lebih kompleks dibandingkan dengan proses yang ada

di UMKM makanan/minuman. Pekerjaan-pekerjaan dan proses yang masih sederhana ini menyebabkan UMKM makanan/minuman memiliki kekurangan dalam berbagai area. Contohnya, pendokumentasian proses menjadi tidak dilakukan karena *owner* menganggap, proses yang sederhana yang ada di UMKM belum perlu untuk dicatat dan dikomentasikan.

Selain itu, di UMKM makanan/minuman mayoritas karyawan dimasukkan ke dalam bagian produksi. Sehingga dari sisi struktur organisasi, UMKM makanan/minuman juga memperoleh nilai yang lebih rendah dibandingkan UMKM garmen.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi rangkuman mengenai hasil akhir penelitian tugas akhir untuk mengetahui kesimpulan dan saran dalam perbaikan atau penelitian selanjutnya. Kesimpulan merangkum hasil analisis tingkat kematangan proses bisnis pada kelima belas UMKM Makanan dan Minuman. Saran pada bab ini berisi rekomendasi yang diberikan peneliti terhadap keberlanjutan hasil penelitian tugas akhir, sehingga penelitian tugas akhir ini dapat digunakan sebaik-baiknya.

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini beberapa kesimpulan yang dapat diambil :

1. Penilaian kematangan proses bisnis dan kesiapan TI dilakukan dengan menggunakan proses penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dengan lima belas *owner* UMKM makanan dan minuman terkait sembilan area kematangan proses bisnis yang dikembangkan oleh Rok dan Skrinjar. Sembilan area kematangan proses bisnis tersebut adalah pandangan strategis, definisi dan dokumentasi proses, proses pengukuran dan pengelolaan, struktur organisasi proses, manajemen manusia, proses budaya organisasi, orientasi pasar, pandangan pemasok, dan dukungan sistem informasi. Area kesembilan, yaitu dukungan sistem informasi, diukur secara terpisah dan lebih diarahkan kepada kesiapan teknologi informasi di UMKM.
2. Kesiapan teknologi informasi ditinjau dari tiga area, yaitu infrastruktur TI, aplikasi TI, dan sumber daya TI. Proses pengolahan data kematangan proses bisnis dan kesiapan TI dilakukan dengan memberikan nilai terhadap jawaban informan berdasarkan skala likert satu sampai tujuh. Nilai tersebut diinterpretasikan berdasarkan rubrik penilaian

kematangan proses bisnis dan kesiapan TI. Selanjutnya, nilai kematangan proses bisnis dan kesiapan TI dianalisis berdasarkan analisis per studi kasus, analisis lintas kasus, dan analisis lintas industri.

3. 14 UMKM yang digunakan dalam studi kasus penelitian berada pada tingkat kematangan level 1; yaitu **Ad hoc** dan 1 UMKM berada pada level 2; yaitu **Defined**.
4. Posisi kesiapan teknologi informasi UMKM terdiri dari 3 tingkatan yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Terdapat **satu** UMKM yang memiliki kategori **tinggi**, **sebelas** UMKM memiliki kategori **sedang**, dan **tiga** UMKM memiliki kategori **rendah**.
5. Berdasarkan hasil uji korelasi Pearson, ditemukan korelasi positif antara kematangan proses bisnis dan kesiapan teknologi informasi. Hal ini berarti saat nilai kematangan proses bisnis di UMKM tinggi, maka kesiapan TI yang ada di UMKM tersebut juga cenderung tinggi. Sebaliknya, jika kematangan proses bisnis di UMKM rendah, maka kesiapan TI yang ada di UMKM tersebut juga cenderung rendah.
6. UMKM sektor **garmen** memiliki nilai yang **lebih unggul** hampir di setiap area kematangan proses bisnis daripada UMKM sektor **makanan/minuman**. Hal ini disebabkan karena proses yang ada di UMKM sektor garmen lebih kompleks dan terstruktur dibandingkan proses di UMKM makanan/minuman.
7. Berdasarkan delapan area penilaian BPOMM, rata-rata tertinggi didapatkan pada area **Orientasi Pasar**. Sebagaimana besar UMKM makanan dan minuman yang digunakan dalam studi kasus penelitian memiliki sistem *Make to Stock* (MTS) dan menjual produk secara masal ke pasar, sehingga selera, kebutuhan, dan keinginan pasar menjadi aspek yang penting di dalam UMKM.
8. Area **Struktur Proses Organisasi** adalah area yang memiliki rata-rata nilai paling rendah. Hal ini disebabkan karena mayoritas UMKM yang digunakan dalam studi kasus penelitian adalah UMKM skala kecil, sehingga

struktur organisasi dan proses yang berjalan di UMKM masih sangat sederhana.

9. Area **Proses Pengukuran dan Pengelolaan** adalah area yang memiliki rata-rata nilai paling rendah kedua setelah struktur proses organisasi. Hal tersebut disebabkan karena sebagian besar UMKM tidak memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) di dalam menjalankan proses bisnisnya. *Owner* UMKM juga belum memiliki pengetahuan yang cukup mengenai kinerja proses, sehingga evaluasi dan pengukuran kinerja proses yang berjalan diarahkan hanya pada ketercapaian target produksi.
10. Area **Aplikasi TI** pada kesiapan teknologi informasi adalah area yang memiliki rata-rata **tertinggi**. Hal ini dikarenakan sebagian besar UMKM yang menjadi studi kasus penelitian sudah menerapkan aplikasi-aplikasi dasar seperti aplikasi perkantoran dan email. Semua UMKM juga sudah menggunakan internet di dalam usahanya, baik sebagai media informasi maupun media pendukung proses bisnis di UMKM.
11. Area **Infrastruktur TI** adalah area yang memiliki rata-rata nilai **paling rendah**. Hal ini disebabkan karena mayoritas UMKM belum membutuhkan infrastruktur TI yang mutakhir, seperti LAN dan Internet Server. Mayoritas UMKM juga menggunakan laptop dan perangkat TI lainnya untuk hal yang sederhana seperti pencatatan keuangan, sehingga ketersediaan perangkat keras tersebut juga tidak terlalu dibutuhkan UMKM.
12. Area **Sumber Daya TI** menjadi area yang menempati **peringkat kedua**. Hal ini disebabkan karena UMKM tidak memiliki sumberdaya yang dialokasikan khusus untuk menangani TI di UMKM. Selain itu, sumberdaya di UMKM juga tidak didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI.
13. Area **Infrastruktur dan Sumber Daya TI** memiliki nilai yang tidak jauh berbeda hal ini dikarenakan proses bisnis di UMKM masih sederhana sehingga belum diperlukan infrastruktur TI yang terlalu kompleks dan sumber daya

manusia juga lebih dialokasikan ke bagian produksi daripada menangani TI.

Area **Orientasi Pasar** adalah satu-satunya area kematangan proses bisnis yang memperoleh nilai lebih tinggi di UMKM sektor makanan/minuman. Orientasi pasar adalah aspek yang sangat penting di UMKM sektor makanan/minuman, karena rata-rata UMKM makanan/minuman menjual produknya secara masal ke pasar, sehingga selera, *trend*, dan kebutuhan pasar sangat penting.

7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, adapun saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis pada perusahaan yang berskala UMKM, instrumen penilaian BPOMM perlu disesuaikan dengan karakteristik UMKM, sehingga instrumen penilaian yang ada dapat memberikan hasil yang lebih akurat.
2. Untuk menilai kesiapan teknologi informasi secara lebih detail dan menyeluruh, penelitian dapat dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan kuesioner tambahan.

Saran yang dapat diberikan kepada UMKM untuk perbaikan di masa yang akan datang adalah:

1. Untuk meningkatkan kematangan proses bisnis di UMKM, pengetahuan tentang proses dan manajemen yang dimiliki oleh *owner* UMKM perlu ditingkatkan, misalnya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan atau *workshop* agar prinsip-prinsip manajemen proses bisnis dapat diterapkan di dalam UMKM, karena peran *owner* UMKM dalam mengarahkan setiap proses yang berlangsung di UMKM sangat besar.
2. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan di UMKM, pelatihan bagi karyawan dijadikan agenda di UMKM, agar karyawan dapat ikut terlibat di dalam pertanggung jawaban proses yang ada di UMKM, bukan hanya terlibat pada hal-hal yang bersifat operasional.

3. Untuk meningkatkan keefisienan dan keefektifan proses bisnis yang berlangsung di UMKM, pertanggungjawaban dapat diarahkan kepada pertanggungjawaban proses daripada pertanggungjawaban tugas-tugas sederhana, sehingga proses yang berlangsung di UMKM dapat berjalan dengan baik dan mandiri, tanpa campur tangan yang terlalu banyak dari *owner* dalam hal-hal operasional.
4. Untuk meningkatkan proses pengukuran kinerja dan evaluasi, UMKM disarankan untuk menetapkan indikator kinerja setiap proses yang ada di UMKM, sehingga evaluasi yang dilakukan UMKM tidak hanya berfokus kepada ketercapaian jumlah target produksi.
5. Untuk meningkatkan kesiapan teknologi informasi UMKM dari area sumber daya TI, UMKM dapat memberikan pelatihan ICT ataupun mengedukasi karyawan yang ada mengenai teknologi informasi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Adhi, "Impact of Government Support and Competitor Pressure on the Readiness of SMEs in Indonesia in Adopting the Information Technology," *Procedia - Procedia Comput. Sci.*, vol. 72, pp. 102–111, 2015.
- [2] T. Tulus. *SMEs in Asian Developing Countries*. England, UK : Palgrave Macmillan, 2009.
- [3] Y. Moses. "Determinants of SME Growth: an Empirical Perspective of SMEs in the Cape Coast Metropolis, Ghana." *The Journal of Business in Developing Nations*, vol 14, 2015.
- [4] T. H. Nguyen, "Information technology adoption in SMEs: an integrated framework," *Int. J. Entrep. Behav. Res.*, vol. 15, no. 2, pp. 162–186, 2009.
- [5] S. Sarosa and D. Zowghi, "Strategy for Adopting Information Technology for SMEs: Experience in Adopting Email within an Indonesian Furniture Company," *Electron. J. Inf. Syst. Eval.*, vol. 6, no. 2, pp. 165–176, 2003.
- [6] M. M. Caldeira and J. M. Ward, "Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: An explanation from Portuguese manufacturing industries," *Inf. Syst. J.*, vol. 12, no. 2, pp. 121–152, 2002.
- [7] S. Bruque and J. Moyano, "Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms," *Technovation*, vol. 27, no. 5, pp. 241–253, 2007.
- [8] M. Zairi, "Business process management: a Boundaryless Approach to Modern Competitiveness," 2009.
- [9] M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, and H. A. Reijers, *Fundamentals of Business Process Management*. 2013.
- [10] M. Okreglicka , M. Mynarzova, dan R.Kana, "Business Process Maturity in Small and Medium Sized Enterprises," vol. 12, pp. 121–131, 2015.

- [11] R. Garvare and P. Johansson, "Management for Sustainability – A Stakeholder Theory," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 21, no. 7, pp. 737–744, 2010.
- [12] M. Rosemann and T. De Bruin, "Towards a Business Process Mangement Maturity Model," *ECIS 2005 Proc. Thirteen. Eur. Conf. Inf. Syst.*, no. May, pp. 26–28, 2005.
- [13] M. Bronzo *et al.*, "International Journal of Information Management Improving performance aligning business analytics with process orientation," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 33, no. 2, pp. 300–307, 2013.
- [14] R. Skrinjar and P. Trkman, "International Journal of Information Management Increasing process orientation with business process management : Critical practices '~," vol. 33, pp. 48–60, 2013.
- [15] J. vom Brocke, T. Schmiedel, J. Recker, P. Trkman, W. Mertens, and S. Viaene, "Ten principles of Good Business Process Management," *Bus. Process Manag. J.*, vol. 20, no. 4, pp. 530–548, 2014.
- [16] U.Chotijah,"Penilaian Business Process Management (BPM) untuk Tingkat Kesiapan Implementasi Teknologi Informasi pada UMKM di Jawa Timur Multi Studi Kasus pada UMKM Garmen, Pengolahan Makanan, dan Furnitur". 2017
- [17] N. Pujawan and U. Chotijah, "Business Process Management Practice for Micro Enterprise in Indonesia," 2016.
- [18] R. Spinelli, R. Dyerson, and G. Harindranath, "IT Readiness in Small Firms," *J. Small Bus. Enterp. Dev.*, vol. 20, no. 4, pp. 807–823, 2013.
- [19] M. A. Pešić, V. J. Milić, and A. Anđelković, "Business Process Management Maturity Model - Serbian Enterprises Maturity Model," *Ekonom. Preduzet.*, vol. 414, 2012.
- [20] A. Haug, S. Graungaard Pedersen, and J. Stentoft Arlbjørn, "IT Readiness in Small and Medium-Sized Enterprises," *Ind. Manag. Data Syst.*, vol. 111, no. 4, pp. 490–508, 2011.

- [21] N. Rosianti, “Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Garmen Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur,” 2017.
- [22] A. Omid and B. Khoshtinat, “Factors Affecting the Implementation of Business Process Reengineering: Taking into Account the Moderating Role of Organizational Culture (Case Study: Iran Air),” *Procedia Econ. Financ.*, vol. 36, no. 16, pp. 425–432, 2016.
- [23] K. McCormack *et al.*, “A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity,” *Business Process Management Journal*, vol.15, no5, p. 792-815, 2009.
- [24] UU No. 20 Tahun 2008, no. 1, pp. 1–31, 2008.
- [25] A. Rajagopal, “Architecting Brands Architecting Brands : Managerial Process and Control,” *J. Transnatl. Manag.*, vol. 12, no. 3, pp. 37–41, 2007.
- [26] S. Lewis, “Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches,” *Health Promotion Practice*, vol. 16, no. 4, p. 473-475, 2015.
- [27] B. Hancock. *An Introduction to Qualitative Research*. London: Trent Focus Group, 1998, pp.1-10
- [28] Z.Zainal., “Case study as a Research Method,” *Jurnal Kemanusiaan* , vol. 9, 2007.
- [29] R. K. Yin, “Case Study Reserach - Design and Methods,” *Clin. Res.*, vol. 2, pp. 8–13, 2006.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Penulis lahir di Medan pada tanggal 10 Agustus 1995. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis telah menempuh pendidikan formal di sekolah swasta mulai dari SD St. Antonius 1 Medan hingga lulus pada tahun 2008, SMP St. Thomas 1 Medan hingga lulus pada tahun 2013. Setelah lulus, penulis melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi negeri di Surabaya pada tahun 2014, yakni Jurusan Sistem Informasi Institut Teknologi

Sepuluh Nopember Surabaya. Sebagai mahasiswa penulis aktif dalam urusan akademik, non akademik maupun organisasi. Penulis pernah menjadi *volunteer* di *International Office* ITS Surabaya. Selain organisasi kemahasiswaan, penulis juga aktif dalam kepanitiaan, baik panitia dalam organisasi yang diikutinya, maupun di luar organisasi. Tercatat penulis berpartisipasi aktif menjadi tim Gelar Karya Mahasiswa (GKM) ITS EXPO 2014 dan juga aktif menjadi panitia di beberapa *event* Internasional yang diadakan oleh ITS, seperti CommTech Insight dan Highlight 2014 dan 2015 dan juga ICAST 2014 dan 2015. Untuk mendapatkan gelar Sarjana Komputer (S.Kom), penulis mengambil laboratorium bidang minat Sistem Enterprise (SE). Untuk kepentingan penelitian penulis juga dapat dihubungi melalui email: patriciahannags@gmail.com.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN

Lampiran A.

A.1. Bagian I – Identitas Responden dan UMKM

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : L/P
4. Jabatan :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Pengalaman Bisnis :
7. No.HP :
8. E-mail :
9. Nama Perusahaan :
10. Alamat Perusahaan :
11. Jenis Usaha :
12. Jumlah Omzet/Bulan :
13. Jumlah Pegawai :
14. Jumlah Cabang :

A.2. Bagian II – Informasi Umum UMKM

1. Apakah ide awal atau latar belakang Anda untuk memulai bisnis?
2. Apakah Anda mempunyai pengalaman terkait dengan bisnis yang Anda kerjakan sekarang?
3. Apakah perusahaan Anda memiliki SOP dalam menjalankan bisnis?
4. Berapa jumlah karyawan di perusahaan Anda? Apakah karyawan sudah terbagi ke dalam divisi/tugas kerja yang berbeda?
5. Apakah perusahaan Anda memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas kerja yang terdefinisikan dengan jelas?
6. Bagaimana cara Anda melatih karyawan baru?
7. Bagaimana Anda memastikan bahwa setiap karyawan di dalam perusahaan mengetahui apa yang harus dilakukan?

A.3. Bagian III – Orientasi Proses Bisnis

PANDANGAN STRATEGIS (SV)

No	Item	Kuisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	SV1	Pemilik UMKM terlibat secara aktif dalam usaha peningkatan proses bisnis								
2	SV2	Capaian proses bisnis didapatkan dan berkaitan dengan strategi organisasi								
3	SV3	Peningkatan dan perancangan ulang proses bisnis sering menjadi agenda dalam rapat pemilik UMKM								
4	SV4	Kebijakan dan strategi dikomunikasikan dan diturunkan pada organisasi								

No	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
5	SV5	Ada rencana peningkatan untuk proses bisnis dan dikendalikan oleh pelanggan dan strategi yang sedang berjalan								

DEFINISI DAN DOKUMENTASI PROSES (DDP)

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	DDP1	Proses bisnis utama dan pendukung didefinisikan dengan jelas dalam organisasi								
2	DDP2	Proses bisnis dalam organisasi kami terdokumentasikan dengan masukan dan luaran yang jelas								
3	DDP3	Peran dan tanggung jawab untuk proses bisnis didefinisikan dan didokumentasikan dengan jelas								
4	DDP4	Proses bisnis dalam organisasi kami didefinisikan dengan jelas sehingga pihak								

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
		internal memahami bagaimana mengerjakan tugas mereka								
5	DDP5	Deskripsi proses bisnis (model) tersedia untuk setiap karyawan di perusahaan								
6	DDP6	Organisasi menggunakan metodologi standar untuk menggambarkan proses bisnis								

STRUKTUR PROSES ORGANISASI (POS)

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	POS 1	Pekerjaan yang ada bersifat multidimensi (kompleks) bukan pekerjaan sederhana								
2	POS 2	Struktur organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan proses bisnis antar departemen								

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
3	POS 3	Karyawan sering bekerja dalam tim yang terdiri dari orang-orang dari departemen yang berbeda								
4	POS 4	Kepemilikan pada proses bisnis terdefinisi dan terbentuk								
5	POS 5	Pemilik proses bisnis berada pada tingkatan yang sama dengan manajer fungsional								
6	POS 6	Pada tingkatan apakah seseorang bertanggungjawab terhadap proses bisnis?								
7	POS 7	Bagaimana struktur manajemen proses bisnis dalam organisasi								

PROSES BUDAYA ORGANISASI (POK)

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	POK 1	Istilah proses bisnis seperti masukan, luaran, proses bisnis, dan pemilik proses bisnis digunakan dalam percakapan dalam organisasi								
2	POK 2	Rata-rata karyawan memandang bisnis yang berjalan sebagai serangkaian proses yang terkait								
3	POK 3	Ketika anggota beberapa departemen berkumpul, sering terjadi ketegangan antar anggota								
4	POK 4	Karyawan dari departemen yang berbeda merasa memiliki keselarasan tujuan departemen								
5	POK 5	Manajer dari departemen yang berbeda secara teratur melakukan pertemuan untuk								

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
		berdiskusi isu terkait proses bisnis								
6	POK 6	Anggota departemen yang berbeda merasa nyaman berkonsultasi satu sama lain jika diperlukan								

MANAJEMEN MANUSIA (UK)

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	UK 1	Karyawan terus belajar hal-hal baru dalam pekerjaan								
2	UK 2	Karyawan dilatih metode dan teknik peningkatan proses bisnis								
3	UK 3	Karyawan dilatih untuk menjalankan proses bisnis baru atau yang diubah								
4	UK 4	Karyawan bertanggung jawab pada capaian proses bisnis								
5	UK 5	Bakat kreatif karyawan ditingkatkan dan dijadikan sebagai								

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
		terobosan untuk peningkatan								

PANDANGAN PEMASOK (VD)

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	VD 1	Organisasi bermitra (membangun hubungan jangka panjang) dengan pemasok utama								
2	VD 2	Organisasi bekerja sama dengan pemasok untuk meningkatkan proses bisnis								
3	VD 3	Perubahan yang terjadi pada proses bisnis dikomunikasikan secara formal pada pemasok								

ORIENTASI PASAR (TU)

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
1	TU 1	Organisasi melakukan penelitian pasar untuk menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan								

No.	Item	Kuisisioner	1	2	3	4	5	6	7	X
2	TU 2	Karyawan memahami karakteristik produk yang paling bernilai bagi pelanggan								
3	TU 3	Saran yang diterima dari pelanggan digunakan secara sistematis dalam peningkatan proses bisnis internal								
4	TU 4	Organisasi mengukur kepuasan pelanggan secara sistematis dan rutin								
5	TU 5	Produk dan layanan dirancang dan dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan								
6	TU 6	Organisasi memantau aktivitas kompetitor/pesaing								
7	TU 7	Organisasi merespon tindakan yang dilakukan kompetitor/pesaing								

A.4. Bagian IV – Kesiapan Teknologi Informasi

INFRASTRUKTUR TI

1. Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis..... buah
2. Jumlah telepon genggal yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis.....buah
3. Jumlah komputer (desktop, laptop)buah
4. Jenis akses internet.....
(No Internet / Dial up / ADSL / ISDN / Cable Modem / Leased Line / Satellite / Lainnya)
5. Jaringan Area Lokal (LAN).....☐ Ya ☐ Tidak
6. Bandwidth Internet.....
(< 4 mbps / < 8 mbps / < 16 mbps / 32 mbps / ≥ 32 mbps)
7. Internet Serves/Hosting dengan keamanan yang tinggi
☐ Ya ☐ Tidak
8. Wireless LAN/ Wi-Fi Internet..... ☐ Ya ☐ Tidak

APLIKASI TI

1. Standar aplikasi perangkat lunak
(Tidak Menggunakan / Perangkat Lunak Perkantoran / Database / Lainnya)
2. Menggunakan Internet untuk mendapatkan informasi
(Biasanya / Kadang-kadang / Jarang / Tidak Pernah)
3. Tersedia *website* ☐ Ya ☐ Tidak
4. Layanan Internet digunakan atau disediakan.....
☐ Tidak ada layanan
☐ Pembelian
☐ Mencari informasi
☐ Pemasaran dan penjualan
☐ Pemesanan
☐ Dukungan pelanggan
☐ Lainnya_____
5. E-mail/IM untuk berkomunikasi ...☐ Ya ☐ Tidak

6. Forum / Jejaring Sosial untuk bekerja sama
☐ Ya ☐ Tidak
7. Sistem Informasi Manajemen
☐ Tidak ada
☐ Akuntansi Keuangan
☐ Manajemen Sumber Daya manusia
☐ Manajemen Dokumen
8. Manajemen Aset
☐ Manajemen Persediaan
☐ Sistem Pendukung Keputusan (DSS)
☐ Lainnya _____
9. Sistem Informasi Manajemen
☐ SCM
☐ ERP
☐ CRM
☐ EDI
☐ Lainnya _____

SUMBER DAYA TI

1. Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer?
2. Berapa jumlah karyawan yang menggunakan internet ?
3. Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/keahlian mereka menggunakan SI/TI?
4. Apakah ada kapasitas pemilik perusahaan untuk inovasi/menciptakan produk baru?
5. Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan?
☐ Biasanya
☐ Kadang-kadang
☐ Jarang
☐ Tidak pernah

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran B.

B.1. Rubrik Penilaian BPM

SV	BOBOT						
SV1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah aktif terlibat	Jarang aktif terlibat	Kadang-kadang aktif terlibat	Cukup aktif terlibat	Aktif terlibat tetapi tidak langsung	Aktif secara langsung tetapi tidak keseluruhan proses	Aktif secara langsung pada keseluruhan proses / selalu memonitor secara langsung
SV2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak terkait sama sekali	Sedikit terkait	Cukup terkait	Sebagian kecil terkait	Sebagian besar terkait	Hampir semua terkait	Semua terkait dan jelas peta keterkaitannya
SV3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak ada agenda	Jarang ada agenda	kadang-kadang ada agenda	Ada agenda, tetapi tidak selalu	Cukup sering ada agenda	Sering ada agenda (rutin)	Sangat sering ada agenda dan dijadikan prioritas
SV4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Cukup Dikomunikasikan, tetapi sebagian kecil	Cukup Dikomunikasikan dan sebagian besar	Sering dikomunikasikan	Sangat sering dikomunikasikan dan alurnya jelas
SV5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didorong sama sekali oleh pelanggan	Sedikit didorong oleh pelanggan	Cukup didorong oleh pelanggan	Sebagian kecil didorong oleh pelanggan	Sebagian besar didorong oleh pelanggan	Hampir semua didorong oleh pelanggan	Semua didorong oleh pelanggan dan ada buktinya

PV	BOBOT						
PV1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan sama sekali	Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan	Sebagian kecil didefinisikan	Sebagian besar didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	Semua didefinisikan dan ada buktinya
PV2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak terdokumentasikan sama sekali	Sedikit terdokumentasikan	Cukup terdokumentasikan	Sebagian kecil terdokumentasikan	Sebagian besar terdokumentasikan	Hampir semua terdokumentasikan	Semua terdokumentasikan dan ada buktinya
PV3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan dan didokumentasikan sama sekali	Sedikit didefinisikan dan didokumentasikan	Cukup didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian kecil didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian besar didefinisikan dan didokumentasikan	Hampir semua didefinisikan dan didokumentasikan	Semua didefinisikan dan didokumentasikan
PV4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan sama sekali	Sedikit didefinisikan	Cukup didefinisikan	Sebagian kecil didefinisikan	Sebagian besar didefinisikan	Hampir semua didefinisikan	Semua didefinisikan dan ada buktinya
PV5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak tersedia sama sekali	Sedikit tersedia	Cukup tersedia	Sebagian kecil tersedia	Sebagian besar tersedia	Hampir semua tersedia	Tersedia semua dan ada buktinya
PV6	1	2	3	4	5	6	7
		Sedikit menggunakan	Cukup menggunakan	Sebagian kecil menggunakan	Sebagian besar menggunakan	Hampir semua menggunakan	Menggunakan semua dan ada buktinya

	Tidak menggunakan sama sekali
--	-------------------------------

POS	BOBOT						
POS1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak multidimensi sama sekali	Sedikit multidimensi	Cukup multidimensi	Sebagian kecil multidimensi	Sebagian besar multidimensi	Hampir semua multidimensi	Semua multidimensi
POS2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak mendukung sama sekali	Sedikit mendukung	Cukup mendukung	Sebagian kecil mendukung	Sebagian besar mendukung	Hampir semua mendukung	Semua mendukung
POS3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali	Jarang dilakukan	Pernah beberapa kali dilakukan	Cukup sering dilakukan	Sering dilakukan, tetapi tidak terjadwalkan	Sering dilakukan, dan terjadwalkan	Selalu dilakukan
POS4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan dan ditetapkan sama sekali	Sedikit didefinisikan dan ditetapkan	Cukup didefinisikan dan ditetapkan	Sebagian kecil didefinisikan dan ditetapkan	Sebagian besar didefinisikan dan ditetapkan	Hampir semua didefinisikan dan ditetapkan	Semua didefinisikan dan ditetapkan
POS5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak sama dengan manajer fungsional						Benar sama dengan manajer fungsional
POS6	1	2	3	4	5	6	7
					Supervisor/Mandor/Pe ngawas	General Manager	Manajemen Puncak / Owner /CEO / Direktur

	Tidak ada dalam Hirarki (tidak memiliki)						
POS7	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak ada yang bertanggung jawab dalam struktur			Ada unit yang bertanggung jawab dalam struktur		Tanggung jawab unit atau CEO	

PPM	BOBOT						
PPM 1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak didefinisikan dan didokumentasikan sama sekali	Sedikit didefinisikan dan didokumentasikan	Cukup didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian kecil didefinisikan dan didokumentasikan	Sebagian besar didefinisikan dan didokumentasikan	Hampir semua didefinisikan dan didokumentasikan	Semua didefinisikan dan didokumentasikan
PPM 2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali diukur	Mulai diukur	Jarang diukur	Kadang-kadang diukur	Cukup diukur	Sering diukur	Sangat sering diukur
PPM 3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali digunakan	Mulai digunakan	Jarang digunakan	Kadang-kadang digunakan	Cukup sering digunakan	selalu digunakan, tetapi tidak untuk semua proses	selalu digunakan dan untuk semua proses
PPM 4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak dikomunikasikan sama sekali	Mulai dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Sebagian besar dikomunikasikan	Hampir semua sudah dikomunikasikan	Semua dan selalu dikomunikasikan
	1	2	3	4	5	6	7

PPM 5	Tidak ada evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Mulai ada evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Ada cukup evaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Kadang-kadang dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Sebagian besar dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Hampir semua dievaluasi untuk menetapkan target peningkatan	Selalu dilakukan evaluasi untuk menetapkan target peningkatan
PPM 6	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak harus formal						Harus melalui perubahan formal
PPM 7	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak dikomunikasikan sama sekali	Mulai dikomunikasikan	Jarang dikomunikasikan	Kadang-kadang dikomunikasikan	Sebagian besar dikomunikasikan	Hampir semua sudah dikomunikasikan	Semua dan selalu dikomunikasikan

CVB	BOBOT						
CVB 1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah sama sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dilakukan, tetapi jarang	Kadang-kadang dilakukan	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah dilakukan, tetapi belum semuanya	Pernah dan selalu dilakukan percakapan CEO dengan staf
CVB 2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak tahu sama sekali	hanya tahu sedikit	Cukup mengetahui	Sebagian kecil mengetahui	Sebagian besar mengetahui	Hampir semua mengetahui	Sangat jelas, semua karyawan tahu
CVB 3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah terjadi sama sekali	Hampir tidak pernah terjadi	Pernah terjadi tetapi sangat jarang	Kadang-kadang ada ketegangan	Pernah ada, tetapi tidak selalu	Hampir selalu ada ketegangan	Selalu ada ketegangan

CVB 4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak tahu sama sekali	Hanya tahu sedikit	Cukup mengetahui	Sebagian kecil mengetahui	Sebagian besar mengetahui	Mayoritas mengetahui	Sangat jelas, semua karyawan tahu
CVB 5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah Sama Sekali	Jarang dilakukan	Kadang-kadang saja	Cukup sering, tetapi tidak terjadwalkan	Sering, tetapi tidak terjadwalkan	Selalu dilakukan dan spontanitas	Selalu ada pertemuan dan terjadwalkan
CVB 6	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sangat jarang berkonsultasi satu sama lain	Kadang-kadang berkonsultasi	Pernah berkonsultasi, tapi tidak selalu dilakukan	Cukup banyak konsultasi yang dilakukan satu sama lain	Hampir semua dikonsultasikan	Selalu ada konsultasi satu sama lain dalam departemen

PM	BOBOT						
PM1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan
PM2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan
PM3	1	2	3	4	5	6	7

	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan
PM4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Sama Sekali	Hampir tidak ada	Mulai ada tanggung jawab	Sedikit tanggung jawab	Sebagian kecil	Sebagian besar	Semua ada tanggung jawab
PM5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Pernah dan jarang	Kadang-kadang	Pernah, tetapi tidak selalu dilakukan	Hampir semua pernah terjadwal, tetapi belum semua dilakukan	Pernah, terjadwal dan selalu dilakukan

SO	BOBOT						
SO1	1	2	3	4	5	6	7
		Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra
SO2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah dilakukan	Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra
SO3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak pernah dilakukan	Sebagian besar tidak	Pernah untuk sedikit mitra	Kadang-kadang	Pernah untuk banyak mitra	Hampir semua mitra	Semua mitra

CO	BOBOT						
CO1	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Cukup pernah	Kadang-kadang	Pernah, tidak terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal dan selalu dijalankan
CO2	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Paham Sama Sekali	Cukup Paham	Sebagian kecil paham	Sebagian besar paham	Hampir semua paham	Mayoritas paham	Selalu paham
CO3	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian kecil saja	Kadang-Kadang	Cukup sering	Sebagian besar	Hampir semua	Selalu
CO4	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian besar tidak pernah dilakukan	Cukup pernah	Kadang-kadang	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal tetapi tidak selalu dijalankan	Pernah, terjadwal dan selalu dijalankan
CO5	1	2	3	4	5	6	7
	Tidak Pernah Sama Sekali	Sebagian kecil saja	Kadang-Kadang	Cukup sering	Sebagian besar	Hampir semua	Selalu

B.2. Rubrik Penilaian Kesiapan TI

PERTANYAAN	Bobot		
Infrastruktur	1	2	3
Jumlah perangkat telepon yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	Tidak Ada telpon yang digunakan	Ada sedikit telpon yang digunakan	Ada banyak telpon yang digunakan
Jumlah telpon genggam yang digunakan untuk mendukung kebutuhan bisnis	Tidak Ada telpon genggam yang digunakan	Ada sedikit telpon yang digunakan	Ada banyak telpon yang digunakan
Jumlah komputer (dekstop, laptop)	Tidak ada komputer (desktp, laptop)	Ada salah satu dari komputer (desktp, laptop), tetapi dalam jumlah yang sedikit	Ada keduanya komputer (desktp, laptop) dalam jumlah yang cukup banyak
Jenis akses internet	Tidak ada internet	Dial up	ADSL, ISDN, Cable modem, Leased line, Sattelite, others
Jaringan area lokal (LAN)	Tidak ada	LAN berbasis pada teknologi IEEE 802.3 (Ethernet)	LAN berbasis pada teknologi IEEE teknologi 802.11b (Wi-fi)
Bandwidth Internet	Tidak diketahui/	< 4 mbps	> 8 mbps
Internet Server / Hosting dengan keamanan yang tinggi	Tidak ada	Ada Internet Server / Hosting, tetapi tidak berbayar	Ada Internet Server / Hosting, berbayar
Wireless LAN/wifi internet/Hotspot	Tidak ada	Ada, dengan dengan koneksi Ad-hoc	Ada, dengan koneksi Infrastruktur
PERTANYAAN	Bobot		
Aplikasi	1	2	3
Standar aplikasi perangkat lunak	Tidak menggunakan	Perangkat lunak perkantoran	Database dan yang lainnya
Menggunakan Internet untuk mendapatkan informasi	Tidak pernah	kadang-kadang	Biasanya dan selalu
Tersedia <i>website</i>	Tidak tersedia	Proses membuat website	Sudah tersedia website
Layanan Internet digunakan atau disediakan	Tidak ada layanan	Tersedia dan digunakan untuk mencari informasi	Tersedia dan digunakan untuk pemesanan, pembelian, pemasaran, penjualan, dan dukungan pelanggan

E-mail / IM untuk berkomunikasi	Tidak menggunakan	POP mail (Post Office Protocol)	Webmail
Forum / Jejaring Sosial untuk bekerja sama	Tidak menggunakan		
Sistem Informasi Manajemen	Tidak ada	Akuntansi keuangan, Manajemen SDM, Manajemen Dokumen	SCM, CRM, ERP, EDI dan lainnya
Manajemen Pengelolaan	Tidak Ada	Manajemen Persediaan	Sistem Pendukung Keputusan (DSS), Lainnya
PERTANYAAN	Bobot		
Sumberdaya	1	2	3
Berapa jumlah karyawan yang menggunakan komputer	Tidak ada sama sekali	≤ 3	≥ 3
Berapa jumlah karyawan yang menggunakan Internet	Tidak ada	≤ 3	≥ 3
Apakah karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan/ keahlian mereka menggunakan SI/TI	Tidak sama sekali	Ya, tetapi hanya sejumlah kecil karyawan	Ya dan hampir semua karyawan
Apakah ada kapasitas pemilik perusahaan untuk inovasi / menciptakan produk baru	Tidak ada kapasitas	Ada, tetapi sedikit	Ada kapasitas dan mempunyai otoritas penuh
Apakah ada pelatihan ICT untuk karyawan	Tidak ada pelatihan	Ada pelatihan tetapi jarang	Ada pelatihan dan diagendakan

Lampiran C.

C.1. DP

Judul Penelitian	: Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
Peneliti	: Patricia Hanna Giovani Sibarani
Pembimbing I	: Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing II	: Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

Nama Informan	: Deddy Kurnia Sunarno
Jabatan	: Pemilik Usaha
Tanggal Wawancara	: 13 November 2017
Lokasi Wawancara	: Jl. Ngaglik Baru 3 No.25
Hasil Penelitian	: TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√	
Penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√	

Variabel/domain yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis	√
Variabel/domain yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Temuan terkait tingkat penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√
Temuan terkait tingkat penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√

dedi kurnia

to me 

Indonesian ▾ > English ▾ [Translate message](#)

Dear mbak patricia,

"Bersama dengan balasan email ini, saya menyetujui bahwa komponen validasi sesuai dengan fakta di lapangan"

C.2. LSNM

Judul Penelitian	: Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
Peneliti	: Patricia Hanna Giovani Sibarani
Pembimbing I	: Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing II	: Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Nama Informan	: Bachtiar Rahman Edy
Jabatan	: Pemilik Usaha
Tanggal Wawancara	: 17 November 2017
Lokasi Wawancara	: Toko Maida Bakery, Jl. Peneleh 8/19.
Hasil Penelitian	: TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN

Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√	
Penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√	
Variabel/domain yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis	√	

Variabel/domain yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Temuan terkait tingkat penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√
Temuan terkait tingkat penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√

ayak edhy

to me ▾

Indonesian ▾ > English ▾ [Translate message](#)

"Bersama dengan balasan email ini, saya menyetujui bahwa komponen validasi sesuai dengan fakta di lapangan"

C.3. SPKK

Judul Penelitian	: Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
Peneliti	: Patricia Hanna Giovani Sibarani
Pembimbing I	: Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing II	: Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Nama Informan	: Irham Hadi Pratama
Jabatan	: Pemilik Usaha
Tanggal Wawancara	: 24 November 2017
Lokasi Wawancara	: Gunung Anyar Harapan ZE 3
Hasil Penelitian	: TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN

C.4. Berikan checklist (v) pada kolom di bawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√	
Penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√	
Variabel/domain yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis	√	

Variabel/domain yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Temuan terkait tingkat penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√
Temuan terkait tingkat penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√



sharing irham

to me



Indonesian



English

[Translate message](#)

Selamat Siang

Bersama dengan balasan email ini, Saya menyetujui bahwa komponen Validasi sesuai dengan fakta di lapangan.

Terima Kasih

Irham Hadi Pratama

Pemilik SPIKUS - Premium Lapis Kukus Surabaya

C.5. Geprek in Box

Judul Penelitian	: Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
Peneliti	: Patricia Hanna Giovani Sibarani
Pembimbing I	: Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing II	: Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Nama Informan	: Achmad Syarief H
Jabatan	: Pemilik Usaha
Tanggal Wawancara	: 9 Desember 2017
Lokasi Wawancara	: Teknik Fisika Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Hasil Penelitian	: TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√	
Penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√	
Variabel/domain yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis	√	

Variabel/domain yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Temuan terkait tingkat penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√
Temuan terkait tingkat penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√



Achmad Syarif

to me ▾

Dear Patricia,

I hope this email well received and may you have prosperous day ahead

Below I have attached a revised file (.docx) from original file that you had sent it above.
I think that's all. and also to confirm this member checking statement;

"Following by this Email reply, I am approve that this validation component is match with the fact exist"

Thank you very much for your kind attention and I am looking forward to hearing from you soon.

Best Regards,

Achmad Syarif Hidayat

PT. Siemens Indonesia Internship Student (PD-PA)
Coordinator of Optics and Photonics Engineering Laboratory, Engineering Physics ITS
Marketing and Cooperation, Geprek in Box (GEBOX)
Integrator, Scientific trainer of Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Member of Optical Society of America

C.6. BUTO

- Judul Penelitian : Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
- Peneliti : Patricia Hanna Giovani Sibarani
- Pembimbing I : Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D
- Pembimbing II : Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

- Nama Informan : Maulidiya Tulizzah
- Jabatan : Pemilik Usaha
- Tanggal Wawancara : 20 November 2017
- Lokasi Wawancara : Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√	
Penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√	
Variabel/domain yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis	√	

Variabel/domain yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Temuan terkait tingkat penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√
Temuan terkait tingkat penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√



Maulidiyatul Izzah

to me ▾



Indonesian ▾



English ▾

[Translate message](#)

Bersama dengan balasan email ini, saya menyetujui bahwa komponen validasi sesuai dengan fakta di lapangan

C.7. RYS

Judul Penelitian	: Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
Peneliti	: Patricia Hanna Giovani Sibarani
Pembimbing I	: Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing II	: Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Nama Informan	: Arif Ratiyan
Jabatan	: Pemilik Usaha
Tanggal Wawancara	: 14 November 2017
Lokasi Wawancara	: Jl Asem Jaya 5 No. 50
Hasil Penelitian	: TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√	
Penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√	
Variabel/domain yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis	√	

Variabel/domain yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Temuan terkait tingkat penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√
Temuan terkait tingkat penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√



Raya Serasi
to me ▾



Indonesian ▾



English ▾

[Translate message](#)

"Bersama dengan balasan email ini, saya menyetujui bahwa komponen validasi sesuai dengan fakta di lapangan"

C.8. PLT

Judul Penelitian	: Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis dan Kesiapan Teknologi Informasi Studi Kasus Usaha Makanan dan Minuman Mikro, Kecil, dan Menengah di Jawa Timur
Peneliti	: Patricia Hanna Giovani Sibarani
Pembimbing I	: Mahendrawathi E.R., S.T., M.Sc., Ph.D
Pembimbing II	: Amna Shifia Nisafani, S.Kom., M.Sc.

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut.

Nama Informan	: Agung Firdamansyah
Jabatan	: Pemilik Usaha
Tanggal Wawancara	: 23 November 2017
Lokasi Wawancara	: Lingkaran Perpus Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)
Hasil Penelitian	: TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN

Komponen Validasi	Sesuai dengan Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√	
Penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√	
Variabel/domain yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis	√	

Variabel/domain yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kematangan manajemen proses bisnis perusahaan	√
Indikator/proses yang dijadikan penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√
Temuan terkait tingkat penilaian kematangan manajemen proses bisnis UMKM	√
Temuan terkait tingkat penilaian kesiapan TI (IT Readiness)	√



Agung Firdamansyah
to me ▾

Bersama dengan balasan email ini, saya menyetujui bahwa komponen validasi sesuai dengan fakta di lapangan